

## **Valmentava johtaminen ja palautteenanto urheilujoukkueessa**

Katju Puskala



<b>Tekijä</b> Katju Alexandra Puskala	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Palautteenanto coaching-metodina urheilujoukkueen valmennuksessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 61 + 0
<p>Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö laadullisin menetelmin. Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin kokemusten, mielenkiinnon ja vastaavanlaisten tutkimusten puutteen vuoksi. Palautteenanto kuuluu avainelementteihin hyvin tuloksiin pyrittäessä niin urheilumaailmassa kuin työelämässäkin, ja koska se on enenevissä määrin keskiössä myös työelämässä, tutkimus on erittäin ajankohtainen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitkä palautteenantotavat toimivat parhaiten urheilujoukkueen valmentamisessa ja miten huippusuoritukseen tähtäävä valmentavan johtamisen valmennusote näkyy joukkuepaloilulajissa.</p> <p>Tarkoituksena on antaa tietoa suomalaisen joukkueurheiluvalmennuksen kehittämiseksi ja urheilumaailman esimerkin kautta tarjota työelämän toimijoille kehittävää tietoa kommunikoinnin, yhteishengen ja ilmapiirin kasvattamisesta sekä suoritusten parantamisesta.</p> <p>Opinnäytetyön kohderyhmäksi on rajattu erityisesti valmentajat, mutta myös pelaajat, johtajat ja kouluttajat, koska palautteen antaminen on todennäköisesti mukana näiden kaikkien päivittäisessä toiminnassa.</p> <p>Opinnäytetyn teoriapohjan punaisena lankana kulkee valmentava johtaminen. Teoriapohjassa käsitellään myös suorituksen johtamista, positiivista pedagogiikkaa, kahden valmentajajengendan mietteitä ja opetuksia, HR-kirjallisuutta palkkioista, viestinnän keinoja sekä palautteenantoa.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisin menetelmin. Laadullisina aineistonkeruumenetelminä käytettiin haastattelu- ja kyselytutkimusta sekä osallistuvaa havainnointia. Näiden tuloksia vertailtiin keskenään ja niistä muodostettiin johtopäätöksiä valmentavan johtamisen sekä palautteenannon teorioihin nojaten.</p> <p>Opinnäytetyötä muodostettiin vuoden 2017 kesän ja syksyn aikana. Kesällä muodostettiin teoreettisen viitekehyksen runko, ja merkittävimmät osat empiriaan saatiin syksyn ja loppuvuoden aikana.</p>	

Tulokset ja johtopäätökset kertovat, että parhaiten palaute toimii silloin, kun se on yksityiskohtaista ja kuvailevaa, toteuttamiskelpoista, suorituksen parantamiseen suunnattua, herättää yksilön tietoisuutta ja sisältää konkreettisia vaihtoehtoja paremman lopputuloksen saamiseksi. Edellytykset palautteen omaksumiselle ja hyödyllisyydelle ovat valmennettavan omaläsnäolo, joukkueen toimijoiden keskinäinen kunnioitus ja hyvä kommunikointikyky.

**Asiasanat**

Palaute, coaching, positiivinen pedagogiikka, motivaatio, lentopallo

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aiheen valitseminen ja tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.3	Tutkimuksen merkitys .....	2
1.4	Tutkimuskysymys ja -menetelmä .....	2
1.5	Valmentava johtaminen.....	3
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	4
2	Urheiluseurat ja joukkueet toimintaympäristönä .....	6
2.1	Urheiluseurojen toiminta .....	6
2.2	Lentopalloliiton rooli seurojen johtamisessa .....	7
2.3	Seuratason toiminta .....	8
2.4	Joukkue-toiminta ja valmentajan rooli.....	9
3	Valmentava johtaminen.....	11
3.1	Coaching.....	11
3.2	Suorituksen johtaminen.....	12
3.3	Esimerkkejä coaching-metodeista.....	13
3.4	Positiivista pedagogiikkaa vahvuuksista.....	15
3.5	Valmentaja kehityksen mahdollistajana – huipputiimiin tunnuspiirteet .....	18
3.5.1	Kohti huippuonnistumisia ja menestystä.....	20
3.5.2	Motivoinnin voima .....	23
3.5.3	Toimiva palaute.....	24
4	Tutkimuksen suorittaminen.....	31
4.1	Kohderyhmän valinta .....	32
4.2	Haastattelututkimuksen valmistelu .....	32
4.3	Kyselytutkimuksen valmistelu.....	34
5	Tutkimustulosten analysointi .....	36
5.1	Haastattelututkimus .....	36
5.1.1	Valmentajan tarkoitus joukkueessa .....	36
5.1.2	Valmentajan tärkeimmät tehtävät .....	36
5.1.3	Vahvuuksien hyödyntäminen valmennuksessa .....	38
5.1.4	Valmentajan ja pelaajien välinen kunnioitus .....	39
5.1.5	Valmentajan käyttämät motivointitavat .....	40
5.1.6	Valmentaja joukkuehengen rakentajana.....	41
5.1.7	Suoritustapa vs lopputulos .....	41
5.1.8	Onnistumisten ja epäonnistumisten käsittely .....	42
5.1.9	Valmentajan keinot viestiä palautetta .....	43
5.1.10	Valmentajan arvio esille nostetuista vahvuuksista .....	44
5.2	Kyselytutkimus .....	45

5.2.1	Tavoitteet lentopallon saralla.....	45
5.2.2	Valmentajan tarkoitus joukkueessa .....	46
5.2.3	Valmentajan tärkeimmät tehtävät .....	47
5.2.4	Pelaajien ja valmentajan välinen kunnioitus .....	48
5.2.5	Valmentajan käyttämät motivointitavat .....	48
5.2.6	Valmentaja joukkuehengen rakentajana.....	49
5.2.7	Suoritustapa vs lopputulos .....	50
5.2.8	Onnistumisten ja epäonnistumien käsittely.....	51
5.2.9	Valmentajan keinot viestiä palautetta .....	52
5.2.10	Valmentajan vahvuudet pelaajien näkökulmasta .....	52
6	Johtopäätökset ja suositukset .....	54
6.1	Validiteetti .....	54
6.2	Reliabiliteetti .....	55
6.3	Johtopäätökset ja suositukset .....	55
	Lähteet .....	59

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön on tarkoitus antaa kuva siitä, kuinka valmentava johtaminen ja palautteenantotavat näkyvät urheilujoukkueessa. Tämän laadullisen tutkimuksen kohderyhmänä oli entuudestaan tuttu joukkue. Tutkimuksessa selvitettiin hyvän valmentavan johtamisen käytäntöjä, joista yhtenä esimerkkinä on palautteen antaminen. Tutkimusmateriaali kerättiin kysely- ja haastattelututkimuksilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla.

## 1.1 Aiheen valitseminen ja tausta

Aiheeseen päädyttiin omien kokemusten sekä mielenkiinnon vuoksi. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska valmentava johtaminen on enenevässä määrin käytössä oleva tapa esimiestyössä ja palautteenanto kuuluu avainelementteihin hyviin tuloksiin pyrittäessä niin urheilumaailmassa kuin työelämässäkin. Palautteenanto on yhä enemmän ja enemmän keskiössä työelämässä, ja palautekeskusteluista on tullut jatkuvampia sen sijaan, että käytäisiin vain pakolliset kehityskeskustelut. Aihe auttoi ymmärtämään syvemmin johtamiseen liittyviä valmentavan johtamisen periaatteita ja sitä, kuinka tärkeässä keskiössä palaute on yksilön kehityksessä.

Urheilumaailmassa monella valmentajalla on sellainen käsitys, että parhaimpiin valmennusmetodeihin kuuluu ”keppi & porkkana”-tyyppinen valmentaminen. Eli käytännössä, jos epäonnistuu, saa negatiivista palautetta eli rangaistuksen, ja jos tekee jonkin asian hyvin, saa kehuja eli porkkanan. Aiheen muotoutumiseen vaikutti suuresti tällaisen valmennustavan ja erityisesti siinä esiintyvien palautteenantotapojen kyseenalaistaminen.

Kyseenalaistaminen johti ongelman tunnistamiseen. Ja koska tunnistettiin ongelma, eli huonot palautteenantotavat, haluttiin myös selvittää, mitkä ovat parhaita palautteenantotapoja. Vastauksen saaminen tuntui aiheelliselta myös siksi, että vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Suomessa. Opinnäytetyön aihe oli siksi äärimmäisen kiinnostava ja pitkän joukkueurheilutaustan sekä monenlaisten valmentajakokemusten vuoksi myös erittäin lähellä sydäntä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää valmentavaan johtamiseen sekä palautteen antamiseen nojautuvat valmennuskäytännöt urheilujoukkueessa. Valmentava johtaminen ja sen sisällä suorituksen johtaminen, motivointi sekä palautteenanto on sisällytetty viitekehykseen.

Tutkimustuloksia pyritään hyödyntämään kohteena olevan lentopallojoukkueen ja sen valmentajan välisessä toiminnassa. Toivon mukaan tutkimuksesta on hyötyä myös muille erityisesti suomalaisen lentopallovalmennuksen parissa työskenteleville ihmisille. Parhaassa tapauksessa tulosten pohjalta voidaan kehittää suomalaista urheiluvalmennusta.

Tutkimuksen kohderyhmänä on erityisesti valmentajat, mutta myös pelaajat, johtajat ja kouluttajat. Valmentajille tutkimus kohdistuu siksi, että vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Suomessa ja tutkimus kertoo tämän päivän suuntaviivoista palautteenannolle, joka on kiinteä osa valmennusta.

Pelaajat ovat kohderyhmänä, koska myös he voivat saada hyötyä tästä opinnäytetyöstä. Palautteenanto on asia, joka koskee valmentajien lisäksi myös pelaajia. Oli sitten kysessä yksilö- tai joukkueurheilulaji, on tärkeää, että myös valmennettavat osaavat viestiä palautetta valmentajilleen.

Tutkimuksen kohderyhmänä on samoista syistä sekä johtajat että kouluttajat. Molemmat näistä ovat paljon tekemisissä erilaisten yksilöiden ja tiimien kanssa, ja palautteenanto kuuluu kiinteästi sekä johtajan että kouluttajan rooliin, mikäli he haluavat kehittää työntejojään ja koulutettaviaan.

### **1.3 Tutkimuksen merkitys**

Tutkimuksen on tarkoitus antaa merkityksellistä tietoa suomalaisen joukkueurheiluvalmennuksen kehittämiseksi, koska vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Suomessa. Tutkimuksen tuloksilla annetaan urheiluesimerkin kautta työelämän toimijoille kehittävää tietoa kommunikoinnin, yhteishengen ja ilmapiirin parantamisesta.

### **1.4 Tutkimuskysymys ja -menetelmä**

Tutkimuksen pääkysymyksinä ovat: miten valmentavaan johtamiseen ja palautteen antamiseen nojautuvat valmennusmenetelmät näkyvät urheilujoukkueessa. millaiset palautteenantotavat toimivat parhaiten urheilujoukkueen valmennuksessa.

”Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiöitä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten (Haaga-Helia 2017, 15).” Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö laadullisin menetelmin. Aineistoa kerättiin lähdeaineiston lisäksi strukturoidulla haastattelulla ja kyselyllä sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Kyseessä oli näytteenomainen tutkimus, koska kohderyhmänä oli yksi joukkue ja sen valmentaja.

Aineiston kerääminen aloitettiin valitsemalla tutkimuksen kohderyhmä, eli tässä tapauksessa joukkueen, ja kysymällä luvan kyselyn ja haastattelun suorittamiseen. Toimeksiantoa ei varsinaisesti ole. Jatkoin tutkimusta tutustumalla lähdeaineistoon ja aloittamalla teoriaviitekehyksen muodostamisen.

Viitekehyksen muodostamisen jälkeen mukaan astuivat raportit havainnoista harjoitus- ja pelikentiltä sekä niiden peilaaminen teoriapohjaan. Tämän jälkeen haastateltiin valmentajaa ja suoritettiin kyselytutkimus joukkueen pelaajille. Tulosten yhteen vetäminen ja analysoinnin sekä johtopäätösten ja suositusten muodostaminen aloitettiin heti aineiston oltua koottuna.

## **1.5 Valmentava johtaminen**

Tutkimuksen viitekehys on muodostettu muun muassa John Whitmoren Coaching for performance (2009) ja Carol Wilsonin Best practice in performance coaching (2007) teoksien pohjalta. Tutkimuksen lähteinä käytettiin myös myös huippuvalmentajien John Woodenin (Wooden 2017) ja Mike Krzyzewskin (Coach K. 2017) kotisivujen materiaaleja ja Kaisa Vuorisen materiaaleja positiivisesta pedagogiikasta (Kaisa Vuorinen 2017). Näiden lisäksi lähteinä käytettiin Suomen Liikunta ja Urheilun julkaisua 2010-luvun urheiluseuroista (SLU-Julkaisusarja 2012), Anne Bokman Coaches Plan/Plan du coach -artikkelia (2013), sekä Carpentierin ja Mageaun artikkelia Predicting Sport Experience During Training: The Role of Change Oriented Feedback in Athletes' Motivation, Self-Confidence and Needs Satisfaction Fluctuations (2016).

Lähteinä käytettiin myös William Torbertin kotisivuja (William Torbert 2017), Brattonin ja Goldin teosta Human resource management (2007) ja Kielijelpin sivuston puheviestinnän osiota (Kielijelppi 2017).

Valmentava johtaminen on joko esimiehen tai yrityksen ulkopuolelta tulevan henkilön tapa ohjata valmennettavaa oikeaan suuntaan tämän tietoisuutta herättelemällä. Valmennettava ohjataan oivaltamaan kehittymisen kannalta tärkeitä asioita ja pyritään saamaan kaikki muutokset lähtemään hänestä itsestään.

Valmentavassa johtamisessa ja coachingissa on yhdistävänä tekijänä se, että molemmissa valmennetaan yksilöä. Käsitteinä ne kuitenkin tarkoittavat eri asioita. Coachingissa valmennettava on usein yrityksen johtotehtävissä toimiva henkilö ja valmentaja tulee yrityksen ulkopuolelta. Valmentavassa johtamisessa valmentaja, yleensä esimies, tulee yrityksen sisäältä, ja tämän johtamat alaiset ovat valmennettavan roolissa.



Valmentava johtamisote on enemmän valmennettavaa ja esimiehen johtamaa ryhmää ja tämän ympäristöä kehittävämpää kuin coaching. Joukkueurheilussa valmentava johtamisote on kannattavampi kuin coaching, koska valmennettaessa tulee ottaa huomioon koko joukkue. Näin ollen olisi vaikeaa kuvitella joukkueen ulkopuolelta tulevaa coachingia.

Valmentavan johtamisen kirjallisuus on tutkimuksen teoriapohjan pääteema, koska se on kokonaisuus, johon muidenkin lähteiden teorit liittyvät. Valmentavaa johtamista seuraa viitekehyksessä suorituksen johtaminen, jossa tärkeänä elementtinä kulkee palautteenanto. Esiteltävänä on myös kaksi coaching-metodia, joissa käsitellään tavoitteita ja niiden saavuttamista, koska tavoitteiden saavuttaminen liittyy kiinteästi onnistumisien saavuttamiseen. Yhteen alalukuun on sisällytetty myös huipputiimin tunnuspiirteet, koska niillä piirteillä on vaikutusta valmennukseen ja palautteenannon toimivuuteen sekä omaksumiseen.

Urheilualan materiaalia on käytetty paljon, koska tutkimuksen kohderyhmänä on urheilun parissa toimivia ihmisiä. Sen vuoksi tutkimuksessa käytettiin muun muassa Bokman Coach's plan -artikkelia (2013), jossa käsitellään parempia tapoja antaa palautetta. Wooden ja Krzyzewski taas ovat arvostettuja yhdysvaltalaisia valmentajalegendoja, jotka ovat tehneet valmennusuransa koripallon parissa. Heidän opetuksensa antoivat kuvan siitä, millainen on hyvä tiimi, valmentaja ja mitä edellytyksiä menestyminen vaatii.

Tutkimuksessa käytettyjen lähdemateriaalien lisäksi etsittiin myös teoriaa joukkueen sisällä tapahtuvasta yksilökeskeisestä valmennuksesta. Valitettavasti aiheesta ei kuitenkaan löytynyt kotimaista eikä kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta.

## **1.6 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus muodostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisenä on johdanto, toisena urheiluseurat toimintaympäristönä, kolmantena valmentava suorituksen johtaminen, neljäntenä tutkimuksen suorittaminen, viidentenä tutkimustulosten analysointi ja kuudentena johtopäätökset ja suositukset.

Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen aihe, tausta, tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymys, viitekehys ja tutkimuksen rakenne. Toisessa pääluvussa kerrotaan urheiluseuroista toimintaympäristönä, Lentopalloliiton roolista ja joukkue toiminnasta. Toisessa luvussa käsitellään myös valmentajan roolia ja vastuita joukkueessa, ja tukevana lähteenä on Johnsonin ym. artikkeli A Coach's Responsibility: Learning How to Prepare Athletes for Peak Performance (2011).

Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen varsinaista viitekehystä. Tässä luvussa avataan mitä valmentava johtaminen tarkoittaa ja mitkä ovat suorituksen johtamisen periaatteita. Lisäksi kerrotaan huipputiimin tunnuspiirteistä, positiivisesta pedagogiikasta, menestyksestä, motivoinnista, viestinnästä ja viimeisenä toimivasta palautteesta.

Neljännessä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen suorittamisesta. Luvussa avataan haastattelututkimuksen ja kyselytutkimuksen valmistelu, tiedonkeruumenetelmät ja kohderyhmän valinta. Viidennessä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimustuloksia peilaten niitä osallistuvaan havainnointiin ja viitekehykseen. Viimeisessä pääluvussa esitellään johtopäätökset ja suositukset sekä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.

## **2 Urheiluseurat ja joukkueet toimintaympäristönä**

Tässä luvussa käsitellään urheiluseuroja ja joukkueita toimintaympäristönä. Alkuun kerrotaan yleisesti urheiluseuroista ja niiden toiminnasta ja roolista Suomessa. Sen jälkeen siirrytään Suomen Lentopalloliiton rooliin seurojen johtamisessa, jonka jälkeen keskitytään seuratoimintaan ja viimeisenä joukkue-toimintaan ja valmentajan rooliin.

### **2.1 Urheiluseurojen toiminta**

Urheiluseurojen toiminta on jatkunut Suomessa jo yli 150 vuotta ja noin viidennes suomalaisista on vuosittain mukana organisoidussa liikunta- ja urheiluseuratoiminnassa. Seuratoiminnan ytimenä on usein kansallinen kilpaurheilu. (SLU-Julkaisusarja 2012, 10.)

SLU:n julkaisun mukaan urheiluseurojen rooli ja asema suomalaisessa liikuntakulttuurissa on hyvinkin keskeinen. Fyysinen aktiivisuus, liikunta, urheilu ja huippu-urheilu muodostavat laajan ja laadullisesti haastavan kokonaisuuden, missä vastuita ja rooleja riittää myös muille toimijoille. (SLU-Julkaisusarja 2012, 10.)

Urheiluseurat 2010-luvulla -julkaisun mukaan huippu-urheilu on näkyvin osa liikunta- ja urheilukulttuuriamme, ja se innostaa monia seuroja ja seurajhmissä. Lasten urheilu on tärkeä perusta huippu-urheilulle ja sen rooli seuratoiminnassa on kiistämätön. Lasten kohdalla harrastajien määrä on kuitenkin yleensä niin suuri, että seurat laittavat resurssejaan enemmän ja ennemmin valmentajien kouluttamiseen ja seurajohdon tukipalveluille, kuin lasten urheiluun. (SLU-Julkaisusarja 2012, 11.)

Seuratyyppjä on monenlaisia. On olemassa muun muassa yleisseuroja, joissa harrastettavia lajeja on kaksi tai useampia, tästä esimerkkinä Pudasjärven urheilijat. Sen lisäksi on vain junioriurheiluun keskittyviä urheiluseuroja, harrasteliikuntaseuroja, huippu-urheiluseuroja, vammaisurheiluseuroja ja lajin erikoisseuroja. Lajin erikoisseura on seura, jonka toiminta kohdistuu pääosin yksittäiseen lajiin kuten jalkapalloseura Pietarsaaren Jaro tai Jyväskylän Sulkapalloseura. Seuratyypeistä tämä on nykyään selvästi yleisin, ja tämän opinnäytetyönkin kohteena on nimenomaan lajin erikoisseura. (SLU-Julkaisusarja 2012, 17–21.).

Yleisellä tasolla Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n julkaisun mukaan ongelmaseuroissa, mutta myös muissa seuroissa, pohditaan entistä tarkemmin luottamusjohdon ja palkkajohdon velvollisuuksia ja vastuita. Pohdinnan alla on tavat, joilla seuraa tulisi johtaa, ja keinot luoda laajemminkin hyvä hallintotapa. ”Hyvä hallintotapa ei saa urheiluseurassa

olla vain lakien ja säädösten noudattamista, vaan sen pitää olla myös yhdessä sovittua, moraalisesti oikeaa ja mahdollisimman avointa.” (SLU-Julkaisusarja 2012, 25).

## **2.2 Lentopalloliiton rooli seurojen johtamisessa**

Suomen Lentopalloliitolla on kotisivujensa mukaan kaksi painopistettä, jotka ovat huippu-urheilussa menestyminen ja pelaamisen lisääminen. Huippu-urheilun puolella panostus on lentopallossa ja beach volleyssa. Tavoitteena on myös saada ulkomaiden huippusarjoihin suomalaista edustusta valmentajien ja pelaajien muodossa sekä saada suomalaisia seuroja mukaan Mestarien liigaan. Lentopallon Mestarien liiga on Euroopassa pelattava kansainvälinen sarjataso, jota operoi CEV eli Confédération Européenne de Volleyball. (Suomen Lentopalloliitto 2017.)

Lentopalloliitto kertoo internetsivuillaan toteuttavansa tarkoitustaan monilla tavoilla. Liitto tekee valistus-, koulutus- ja kehittämistyötä lentopalloilun ja beach volleyn alalla ja edesauttaa näiden seurojen perustamista. Liitto myös luo mahdollisuuksia lentopalloseurojen yhteistyöhön ja järjestää keskustelu-, tiedotus- ja kehittämistilaisuuksia alustaksi sille. Kansallinen kilpailutoiminta sekä kansainväliset kilpailutilaisuudet lentopalloilun ja beach volleyn parissa ovat myös pitkälti Lentopalloliiton järjestämiä. Lentopalloilun ja beach volleyn kilpailusääntöjen ja mestaruuskilpailumääräysten laatiminen ja vahvistaminen sekä niitä koskevien erimielisyyksien ratkaiseminen ovat myös keinoja, joilla liitto toteuttaa tarkoitustaan. Näiden lisäksi Lentopalloliitto julkaisee ja kustantaa molempiin lajeihin liittyvää aineistoa ja edustaa jäseniään ulkomailla pitäen yhteyttä vastaaviin ulkomaisiin järjestöihin. (Suomen Lentopalloliitto 2017.)

Lentopalloliitto valvoo lentopalloilun ja beach volleyn etua kotimaassa sekä Kansainvälisen Lentopalloliiton asettamien sääntöjen noudattamista toimeenpanemalla juhlia, rahan-keräyksiä, arpajaisia sekä vastaanottamalla muun muassa lahjoituksia ja testamentteja. Se myös tarjoaa jäsenseuroilleen rahanarvoisia vuosittaisia etuja helpottaakseen seurojen toimintaa tuoden siihen lajin kannalta tärkeää yhtenäisyyttä ja laatua. Esimerkkinä musiikki: Tapahtumissa ja turnauksissa esitettävä musiikki kuuluu jäsenseurojen etuihin. (Suomen Lentopalloliitto 2017.)

Seuratasolla Lentopalloliitto on mukana kehittämässä lentopallotoimintaa Suomessa muun muassa Liiton yhdenvertaistussuunnittelulla. Tämän projektin päätavoitteina on saada yhdenvertaisuus ja tasa-arvo olennaisiksi osiksi liiton ja seurojen toimintatapoihin, tehostaa yhdenvertaisuutta kannustavaa toimintaa liitto- ja seuratasolla, tehostaa viestintää ja keskustelua yhdenvertaisuuteen koskevista asioista sekä tehdä selkeät toimintaohjeet syrjintätapauksien käsittelyyn. (Suomen Lentopalloliitto 2017.)

Päivittäisessä toiminnassa aluepäälliköt toimivat Lentopalloliiton puolesta nuoriso- ja seuratoiminnan kehittäjinä. He tekevät yhteistyötä alue- ja maakuntajaostojen sekä liikunnan yhteistoiminta-alueiden kanssa. Toiminnan tavoitteena on osaavan verkoston kehittäminen ja hyödyntäminen. Erilaisia tapoja tavoitteen saavuttamiseksi ovat esimerkiksi aluepäälliköiden järjestämät koulutukset, seura- ja maakuntaillat, tekniikkakoulutukset ja tapahtumapäivät. Näiden lisäksi aluepäälliköiden toimenkuvaan kuuluu myös opettajien koulutustilaisuudet sekä koululentopallovierailut ja -tapahtumat. Myös maailman suurimman ulkolentopallotapahtuman, Power Cupin, markkinointi ja apu käytännön toteutuksessa on iso osa toimenkuvaa. Seuratoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä toimintoja ovat myös Seuratoiminnan Laatuarvioinnin markkinointi ja kehittäminen. (Suomen Lentopalloliitto 2017.)

## **2.3 Seuratason toiminta**

Suomen Lentopalloliiton sivuston mukaan Suomessa toimii noin 370 Lentopalloliiton jäsenseuraa. Seurat tarjoavat toiminta-alueillaan hyvän harrastusympäristön kaiken ikäisille ja niillä on tärkeä rooli lajin hyvinvoinnin ja yhteenkuuluvuuden turvaajana. Seurat toimivat pääosin vapaaehtoisvoimin, mutta työllistävät kuitenkin myös koko- ja osapäiväisesti. (Suomen Lentopalloliitto 2017.)

Seuroissa johdetaan urheilua, hallintoa ja yhteisöllisyyttä, joten seurajohtaminen vaatii aikaa ja monipuolista osaamista. Usein järjestetään leirejä ja kilpailumatkoja, joissa yhteisöllisyyttä on helppo vahvistaa. Seuroilla on yhä enemmän seuratoimistoja ja jopa omia halleja, joissa seuraihmiset kohtaavat luonnostaan. Aktiiviset seurat järjestävät myös erilaisia yhteisiä tilaisuuksia ja juhlia. Lasten kasvaessa nuoriksi ja sen jälkeen aikuisiksi, seuratoiminnan osuus kokonaisuudesta yleensä pienenee. Palloilulajeissa se tosin voi olla vielä iso, mutta kuitenkin ideologiana on se, että asioita katsotaan urheilijan silmin, ei seuran. (SLU-Julkaisusarja 2012, 12–24.).

Lentopalloseurat ovat suuressa roolissa muun muassa Power Cupin käytännön järjestelyissä aina kenttien pystyttämisestä turnauksessa pelaavien junioreiden yövahteina toimimiseen ja aamupalojen valmistamiseen. Seurat myös ylläpitävät toimintaansa Lentopalloliiton asettamien raamien puitteissa, joten viimeisimmät tiedot esimerkiksi sääntöjen ja lisenssimaksujen muuttumisista ajautuvat pelaajille yleensä seurojen kautta. Seura hoitaa yleensä myös salivuorot ja -maksut.

Tässä opinnäytetyössä organisaationa eli seurana on Naarasleijonat Ry, joka on vuonna 1975 perustettu naislentopalloiluun keskittyvä erikoisseura (Naarasleijonat 2017). Tutkimuksen kohderyhmänä on Naarasleijonat 2 -joukkue, joka pelaa naisten kakkossarjassa kaudella 2017-2018. Kakkossarja on kolmanneksi kovin Suomessa pelattava lentopallo-

sarja, jonka runkosarjassa on yhteensä 68 joukkuetta kaudella 2017-2018 (Suomen Lentopalloliitto 2017).

## **2.4 Joukkuetoiminta ja valmentajan rooli**

Seurat mahdollistavat joukkuetoiminnan ja säätelevät muun muassa siihen liittyviä maksuja ja taustatoimintoja. Joukkuetoiminta joukkueen sisällä taas lähtee käytännössä valmentajista, taustatoimijoista ja pelaajista. Hyvän joukkuetoiminnan pääelementtejä ovat tiivis joukkuehenki ja tasa-arvo.

Maksut ja taustatoiminnot vaikuttavat kiinteästi joukkueen taloudelliseen tilanteeseen ja esimerkiksi tämän tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien pelaajien kauden kokonaissumma maksuista on noin tuhat euroa per pelaaja. Summa muodostuu suurimmilta osin pelivakuutuksesta, pelaajalisenssistä ja jäsenmaksusta. Näiden lisäksi tuohon summaan sisältyy myös pelikengät, -paita ja polvisuojat. Taustatoimijat ovat yleensä pelaajien vanhempia tai seuran muita työntekijöitä. Yhtenä taustatoimijana voidaan pitää myös nimenhuuto -palvelua, jossa pelaajat ilmoittautuvat harjoituksiin ja peleihin.

Valmentajan rooli on yleensä lajissa kuin lajissa tärkeä, muttei missään tapauksessa se tärkein. Pelaajat ovat niitä, jotka ovat kehittämisen ja toiminnan keskiössä, ei valmentaja. Valmentaja on pelaajia varten, ei toisinpäin. Valmentaja kohtelee pelaajia tasapuolisesti. Hän myös valvoo ja ohjaa pelaajien suorituksia yrittäen viedä heitä henkisesti ja pelillisesti eteenpäin. Hän suunnittelee ja ohjaa harjoitukset sekä antaa jatkuvaa palautetta ollen vastaanottavainen saamaan sitä itsekkin. Valmentaja näkyy yleensä auktoriteettina ja ylimpänä johtajana joukkueessa. Hän asettaa yleiset säännöt ja toimii viimeisenä toimeenpanijana. Hän toimii myös viestinvälittäjänä seuran ja joukkueen välillä.

Valmentajalla tulee olla tarvittavat tiedot ja taidot kaikista tekijöistä, jotka liittyvät suorituksen parantamiseen. Johnson ym. (2011) ovat kirjanneet kuusi tällaista tekijää artikkelissa *A Coach's Responsibility: Learning How to Prepare Athletes for Peak Performance*. Artikkelin mukaan valmentajan täytyy ensinnäkin olla kiinnostunut pelaajien hyvinvoinnista ja harjoitusfasiliteettien ja -välineiden kunnossapidosta. Hän voi minimoida riskejä toteuttamalla tehokkaita toimintatapoja prosesseihin ja pysymällä ajan tasalla ympäristössä ilmevästä muutoksista. Valmentajan tulee myös haalia tarvittavat tiedot ensiavusta ja loukkaantumisien ennaltaehkäisystä. Pelaajille tulee kehittyä oikeanlaiset liikeradat, jotta he voivat tuottaa huippusuorituksia, ja tämä valmentajan tulee ottaa huomioon perustaitoja opettaessaan. (Johnson ym. 2011.)

Lääkinnällisen henkilökunnan kanssa vuorovaikutuksessa olemisen lisäksi valmentajan pitää olla erityisen hyvä kommunikoimaan urheilijoidensa kanssa, jos hän mielii olla teho-

kas opettaja. Kyky kommunikoida on kriittinen ainesosa menestyväksi valmentajaksi tulemisessa ja urheilijoiden kehittämisessä. Valmentajan tulee järjestellä viestinsä tehokkaasti, mikäli hän mieli luoda positiivisia suhteita pelaajiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että kommunikointi vaatii sekä kuuntelemista, että puhumista, koska siihen kuuluu sekä viestinnän vastaanottamista että tuottamista. (Johnson ym. 2011.)

Artikkelin mukaan ravitseminen on suorituksen parantamisen perusta ja ilman optimaalista ravitsemusta urheilijat eivät pysty kilpailemaan täydellä potentiaalillaan. Ilman sopivaa ravitsemusta harjoitustulokset saattavat jäädä laadultaan alemmalle tasolle palautumisen ja energian puutteen takia. Valmentajalla on vastuu valmistella urheilijat fyysisesti ja henkisesti urheilulliseen kilpailuun. Ensisijaisena vastuuna on motivoida urheilijat suoriutumaan optimaalisella tasolla. Jotkut valmentajat käyttävät motivointitekniikoita luodessaan urheilijan harjoituskausia. Yksi tällainen tekniikka, jota on käytetty omistautuneisuuden, kestävyys, päättäväisyyden lisäämiseksi ja yksilön pitkäaikaisen itsemotivoinnin luomiseksi, on tavoitteiden asettaminen. Valmentajan täytyy tietää, että urheilijoiden tulee asettaa lyhytaikaisia tavoitteita, jotka mahdollistavat edistymisen mittaamisen kohti pitkäaikaista tavoitetta. (Johnson ym. 2011.)

Viimeisenä valmentajan tulee tietää miten, nämä kaikki huomioidaan valmennuksessa. Osa-alueita on monia ja valmentajalla tulee olla tietoa näistä kaikista. Valmentamisen muotoon ja luonteeseen vaikuttaa suuresti valmennettavan kehityksen taso, joka määrittää, että mitä tietoja valmentajan tulee kunkin yksilön kanssa hyödyntää. Viimeinen pala- nen valmentajan toimenkuvassa keskittyy siihen, kuinka hän saa tehtyä valmennusprosessista urheilijakeskeisen. Riippumatta siitä mikä harjoitusohjelman osa on kyseessä, valmentajan täytyy ymmärtää urheilullisen kehityksen vaiheet sen lisäksi, että hän tietää kuinka yksilöt kasvavat ja kypsyvät. (Johnson ym. 2011.)

### 3 Valmentava suorituksen johtaminen

Tässä luvussa esitellään ensin teoriaa valmentavasta johtamisesta, sitten käsitellään kah- ta coaching-mallia, suorituksen johtamista ja positiivista pedagogiikkaa. Näiden jälkeen pureudutaan huipputiimeihin ja onnistumisiin. Teoreettisen viitekehyksen viimeisissä ala- luvuissa keskitytään alussa motivointiin ja sen jälkeen palautteenantoon.

#### 3.1 Coaching

Valmentava johtaminen eli coaching on urheiluvalmentajien ja enenevissä määrin esi- miesten tapa kehittää alaisiaan tai pelaajia sillä kärjellä, että kaikki muutokset lähtevät valmennettavasta itsestään. Association for Coaching (2017) määrittelee coachingin seu- raavanlaisesti: "Coaching is a facilitated, dialogic and reflective learning process that aims to grow the individuals (or teams) awareness, responsibility and choice (thinking and be- havioural."

Carol Wilsonin ja Gladeana McMahonin mukaan coaching koostuu seitsemästä pääperi- aatteesta: tietoisuudesta, vastuusta, uskosta itseensä, syytösvapaudesta, ratkaisukeskei- syydestä, haastamisesta ja toiminnasta. Tietoisuus edustaa sitä, että kaikella mitä val- mentaja tekee ja sanoo, on tarkoitus herättää valmennettavan tietoisuutta omista tavoit- teistaan ja mahdollisista muutoksista, joita hänen täytyy tehdä niiden saavuttamiseksi. Vastuu tarkoittaa pääperiaatteena sitä, että omistaudutaan sille mitä tehdään: "we learn better when we discover things for ourselves than when others tell us". Valmentaja on vastuussa prosessista, valmennettava on vastuussa sisällöstä. Usko itseensä puhuu puo- lestaan, ihminen ei voi saavuttaa suuruutta ilman uskoa itseensä, ja tätä uskoa täytyy kannustaa, jotta se voi parantua entisestään. (Wilson 2007, 11–12.)

Coaching-maailmassa virheet ovat oppimiskokemuksia, eivät syitä tunkea päätä pensaa- seen, siksi myös syytösvapaus kuuluu Wilsonin mukaan valmentavan johtamisen kulma- kiviin. Tärkeänä pääperiaatteena on myös ratkaisukeskeisyys, eli kun elämässä tulee vas- taan ongelma, on tehokkaampaa keskittyä ratkaisun saamiseen kuin itse ongelmaan. Haastaminen kulkee valmentavan johtamisen kantavana voimana ja kun tähdätään kor- keammalle kuin on välttämättä tarve, on helpompaa saavuttaa alun perin asetetut tavoit- teet ja kenties jopa ylittää ne. Viimeisenä kulmakivenä on toiminta, joka yksinkertaisu- dessaan tarkoittaa sitä, että kun valmennettava saa lisää näkökulmia ja sitä mukaan lisää työkaluja, hänelle tulee myös halua tarttua toimeen ja muuttua. Kaiken edellämainitun lisäksi on ensisijaisen tärkeää, että valmentaja kuuntelee valmennettavaansa. (Wilson 2007, 12–13.)



### 3.2 Suorituksen johtaminen

Valmentavaan johtamiseen liittyy myös kiinteästi suorituksen johtaminen. Wilson (2007, 13) kuvailee suorituksen johtamista seuraavasti: "Performance coaching is a process which enables people to find and act on the solutions which are the most congruent and appropriate for them personally." Whitmore (2009, 43) kiteyttää myös kirjassaan *Coaching for performance*, saman ytimen: "Our potential is realized by optimizing our own individuality and uniqueness, never by molding them to another's opinion of what constitutes best practice."

Suorituksen johtaminen on siis nimenomaan yksilön suorituksen lopputuloksen parantamista, ei niinkään itse suoritustavan. Miksi korjata pyörää, jos se ei ole rikki? Tähän liittyy kiinteästi tietoisuus ja itsetietoisuus: tietoinen ihminen tietää mitä ympärillä tapahtuu, itse-tietoinen ihminen tietää mitä hän kokee. (Whitmore 2009, 36.)

Suorituksen johtaminen tapahtuu ei niinkään kertomalla, vaan kyseenalaistamalla, jotta tietoisuus ja itseoppiminen aktivoituisivat. "There is only one reason for coaches ever ask questions of their coachees: so that the coachees can find out information about or for themselves". Kysymystyyppejä on Wilsonin mukaan olemassa viisi: avoin, suljettu, suora, johdatteleva ja tuomitseva. Ensimmäiset kolme ovat valmentajilla käytössä, kaksi viimeistä eivät ikinä. (Wilson 2007, 22.)

Johdattelevat kysymykset ovat valmentajan tahaton tai tahallinen tapa johdatella valmennettavan ajatuksia tiettyyn ratkaisuun. Tuomitsevat kysymykset taas saavat valmennettavan puolustuskannalle ja siksi näitä ei yleensä käytetä valmennuksessa. Wilson (2007, 23–24) summaa kysymysten esittämisen seuraavanlaisesti: "miksi"-sanalla alkavat kysymykset tulkitaan helposti tuomitsevinä, sen sijaan kannattaa käyttää sanaa "mitä". Pitää myös huolehtia, ettei painosta valmennettavaa kohti toimintaa ennen kuin hän on siihen valmis.

Wilsonin (2007, 22) mukaan avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Mitä voisit tehdä? Miten aiot tehdä sen? Mikä estää sinua tekemästä hyvän suorituksen? Suljettuihin kysymyksiin vastataan joko kyllä tai ei. Esimerkiksi: Olisiko teillä ollut enemmän panosta laitettavana edelliseen harjoitteeseen? Suoriin kysymyksiin voi joskus vastata joko kyllä tai ei, joten tietyllä tapaa nekin voivat olla suljettuja kysymyksiä. Oikeanlaisessa tilanteessa suorista kysymyksistä tulee kuitenkin kaikista avoimimpia kysymyksiä mitä on. (Wilson 2007, 23.) Urheilun parissa tällainen kysymys voisi olla esimerkiksi: Onko mitään muuta mitä haluaisit tehdä hyvän lopputuloksen saamiseksi? Ensimmäisenä urheilija vastaa kysymykseen joko kyllä tai ei. Sen jälkeen, mikäli suora vastaus oli kyllä, mielessä alkaa pyöriä, että mitä muuta hän haluaisi tehdä.

Myös Torbert kertoo tietoisuuden herättämisestä tiedustelun avulla. Hän kertoo sivustollaan Action Inquirysta eli toimintatiedustelusta, joka on hänen mukaansa elämän mittainen transformationaalinen oppimisen prosessi, johon yksilöt, tiimit ja kokonaiset organisaatiot voivat ryhtyä. Toimintatiedustelun myötä voi tulla kyvykkäämmäksi kuuntelemaan tätä hetkeä, josta tulevaisuus kehkeytyy. Voi myös tulla tietoisemmaksi tämän hetken vaaroista ja mahdollisuuksista sekä kyvykkäämmäksi suoriutumaan tehokkaalla, transformationaalisella ja kestäväällä tavalla. Toimintatiedustelu voi asteittain tulla hetkessä elämisen tavaksi, jonka avulla ihminen soinnuttaa itsensä tiedustelun kautta toimimaan yhä ajankohtaisemmalla ja viisaammalla tavalla itsensä, kollegoiden, ystävien, perheen ja koko maailman kokonaisvaltaiseksi kehittymiseksi. (William Torbert 2017.)

Whitmore (2009, 51) tiivistää coaching-kysymykset seuraavaan lauseeseen: "Coaching questions compel attention for an answer, focus attention for precision, and create a feedback loop. Instructing does none of these." Valmentavat kysymykset siis pakottavat huomion vastauksen saamiseen, kiinnittävät huomion tarkkuuteen ja luovat palauteluupin. Suora ohjaaminen ei tee mitään ylläolevista, joten se ei tämän käsittelemäni teorian pohjalta ole paras tapa valmentaa.

### **3.3 Esimerkkejä coaching-metodeista**

Whitmore (2009, 56–92) käsittelee kehittämänsä coaching-mallia teoksessaan *Coaching for Performance*. Coaching-malli on nimeltään GROW: Goal, Reality, Options, Will. Tämän coaching-mallin arvo määrittyy tietoisuudesta ja vastuullisuudesta, joita yllytetään esille kysymällä valmentavia kysymyksiä (2009, 56).

Whitmoren (2009, 62–64) mukaan Goal eli tavoite pitäisi aina olla realistinen ja tarpeeksi haastava, sillä jos se ei ole realistinen, ei ole toivoa saavuttaa sitä, ja jos tavoite ei ole haastava, se ei kasvata motivaatiota. Tavoitteen tulee myös olla positiivinen, yhdessä sovittu ja ymmärretty.

Reality, eli todellisuus, ilmentää tämän hetkistä tilannetta, missä valmennettava on nyt. Tämä on se vaihe, josta kaikki varsinaisesti alkaa, kun asetettuja tavoitteita selvennetään ja tarkennetaan todellisuuden myötä. Todellisuus-osiossa käsitellään kaikki vahvuudet, pelot ja harteilla roikkuvat apinat. (Whitmore 2009, 67.)

Options, eli vaihtoehdot, on GROW-mallin kolmas vaihe. Tarkoituksena ei ole löytää oikeaa vastausta, vaan käydä läpi mahdollisimman monta eri toimintatapaa. Tässä vaiheessa aktivoidaan luovaa ajattelua, ja vaihtoehtoja käydään läpi riippumatta siitä, kuinka mahdot-

tomilta ne kuulostavat. Ajattelumaailmasta pyritään poistamaan ”ei se ole mahdollista”, ja korvata se sanoilla ”entä jos...”. (Whitmore 2009, 79–80.)

Coaching-mallin viimeinen vaihe on Will, eli tahto, ja se edustaa valmennettavan toimeen tarttumista. Tämän vaiheen tarkoituksena on muuttaa keskustelut päätöksiksi ja varmistaa, että valmennettava ymmärtää täysin sen, mitä hänen pitää tehdä ja aikoo oikeasti toteuttaa sen. (Whitmore 2009, 85–88.)

Toinen valmentavan johtamisen metodi on EXACT. Yksi valmentavan johtamisen avainasioista on ratkaisukeskeisyys, ja jotta pääsisi johonkin, on ensisijaisen tärkeää tietää, minne on menossa. Valmennettavalla tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä hän haluaa saavuttaa. EXACT-malli vie valmennettavan prosessin läpi, joka auttaa häntä tunnistamaan päämäärät, jotka ovat yhdenmukaisia hänen arvomaailmansa kanssa. (Wilson 2007, 42.)

EXACT-mallin kirjaimet tulevat sanoista exiting, assessable, challenging ja time-framed, ja nämä asiat määrittelevät asetettua tavoitetta. Exciting kuvastaa innokkuutta ja positiivisuutta, assessable tarkoittaa mitattavuutta, challenging haastavaa ja time-framed tarkoittaa sitä, että tavoitteella on jonkinlainen deadline. Tavoitteen tulee siis olla innostava ja positiivinen, mitattavissa oleva, haastava ja aikarajoitettu. (Wilson 2007, 42–43.)

Wilsonin mukaan EXACT-mallissa pitää edellämainittujen asioiden lisäksi myös muistaa, että fokus täytyy olla yhdessä asiassa, koska useampi kuin yksi keskittymisen kohde heikentää tavoitetta. Täytyy löytää joko yksi fokus, joka kattaa kaiken, tai sitten jakaa tavoite useaan pienempään tavoitteeseen. Ytimekkyys on myös hyvä asia muistaa, jotta tavoite on valmennettavan kannalta toimiva, eli kannattaa keksiä muutama sana, joista valmennettavan on helppo muistaa asetettu tavoite. Lyhyet ja napakat tavoitteet ovat paljon tehokkaampia osallistamaan aivojen retikulaarista aktivointijärjestelmää. Nämä asiat antavat tavoitteelle energiaa ja fokusta pitäen ihmisen motivoituneena saavuttamaan jotain, jonka ei ole ajatellut olevan mahdollista. (Wilson 2007, 42–43, 46–47.)

Positiivinen tavoite siis inspiroi valmennettavaa. Wilsonin (2007, 43, 48) mukaan sille on syynsä, miksi positiiviset tavoitteet toimivat. Ne toimivat laukaisevana tekijänä aivojen retikulaarisessa aktivointijärjestelmässä (reticular activating system eli RAS), joka suodattaa 99 prosenttia aistimuksellisista syötteistä. Tämä tarkoittaa sitä, että RAS antaa meidän huomioida vain ne asiat, jotka ovat relevantteja sillä hetkellä. Siitä johtuen, jos määrittää tavoitteen, joka on voimakas ja puoleensavetävä, RAS auttaa huomioimaan mahdollisuuksia, jotka olisivat muuten saattaneet jäädä huomiotta.

Wilsonin (2007, 43) mukaan mitä paremmin tavoitteen mitattavuus on tunnistettavissa, sitä inspiroivampi se tulee olemaan. Usein valmennettava tekee sen virheen, että hän

asettaa tavoitteen koskemaan matkaa, eikä päämäärää. Urheilumaailmassa tällainen matkaan keskittyvä tavoite yksittäiselle pelaajalle, vaikkapa lentopalloilijalle olisi: tee piste jokaisella hyökkäyksellä. Sen sijaan paremmin mitattavissa oleva tavoite voisi olla esimerkiksi: tee tällä kaudella hyökkäyksillä yhteensä 100 pistettä. Wilson (2007, 44) kertoo, että hyvä peukalosääntö tavoitteen mitattavuuden suhteen on se, että sekä valmentajan että valmennettavan on pystyttävä selkeästi tunnistamaan, kun tämä tavoite on saavutettu.

Wilsonin (2007, 45–46) teoksesta selviää, että valmennettavilla on tapana asettaa tavoitteita, joita heidän oma uskonpuutteensa ja epäonnistumisen pelko rajoittavat. Nämä pelot voivat johtua esimerkiksi siitä, että tavoite on jonkun muun kuin valmennettavan asettama. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi vanhempien asettamia tavoitteita lapsuudessa. Tavoitetta asettaessa täytyy varmistaa, että valmennettavalle jää positiivinen olo ja hän katsoo tulevaisuuteen eikä menneisyyteen, ja että tavoite on häntä itseään varten. Wilsonin mukaan tärkeää on se, että valmennettava asettaa tavoitteen, joka on tarpeeksi inspiroiva ja saa täysin omistautuneeksi, riippumatta siitä kuinka haastavalta se saattaa aluksi näyttää.

Wilson (2007, 46) osoittaa, että ideaali aika tavoitteen saavuttamiseksi on 12 viikkoa: kestää kuusi viikkoa karsia huono tapa ja toinen kuusi viikkoa oppia uusi. Aika on silloin tarpeeksi pitkä vakavasti otettavan tavoitteen saavuttamiseksi ja tarpeeksi lyhyt motivoinnin ylläpitämiseksi.

#### **3.4 Positiivista pedagogiikkaa vahvuuksista**

Vuorisen (5.3.2016) mukaan positiivisen pedagogiikan voima tulee yksilön vahvuuksista, joita kutsutaan voimatyökaluiksi. Tällaista vahvuusperustaista opetusta harjoitetaan antamalla palautetta vahvuuksien käyttämisestä ja erityisesti myös keskittymällä tekemään niistä vahvuuksista näkyviä. Itsesäätely ja sinnikkyys näkyvät ajatuksissa, kielessä ja kaikessa toiminnassa.

Silloin, kun ihmistä kannustetaan käyttämään vahvuuksiaan ja se koetaan itse merkityksellisenä ja motivoivana, vahvuuksista tulee voimatyökaluja. Vahvuuksiin tukeutumalla yksilö voi elää elämää, joka on vapaa toisten odotuksista. ”Elämän merkityksellisyys syntyy uskalluksesta olla oma itsensä ja mahdollisuudesta toteuttaa koko potentiaalia, tuoda erilaisiin tilanteisiin ”oma paras minä”.” (Vuorinen 5.3.2016.)

Positiivisen pedagogiikan myönteisyyden korostaminen ei kuitenkaan Vuorisen (5.3.2016) mukaan tarkoita latteaa ja merkityksetöntä kehumista. Sen sijaan se yllyttää jokaisen kasvattajan huomaamaan hyvän itsessään ja muissa, erityisesti lapsissa ja nuorissa. ”Kun etsimme toisista parhaita puolia, se tuo myös itsestämme parhaita puolia esiin.” Tämä on erittäin hyvä työkalu, jota jokaisen juniorivalmentajan tulisi hyödyntää valmennuksessaan.

Urheilijoiden valmennuksessa on hyödyllistä herkistää pelaajia huomaamaan hyviä suoritusta myös oman navan ulkopuolella.

”Alasta riippumatta menestymme luonteentaitojemme ansiosta. Koska olemme sinnikkäitä, rohkeita, kykenemme luovuuteen ja itsemme säätelyyn. Pärjäämisemme on kiinni kyvystämme tulla toimeen toisten kanssa, tuntee empatiaa ja antaa tukea, johtaa ja olla johdettavina.” (Vuorinen 2017.)

Vuorisen mukaan luonne on se, mikä ratkaisee, ja mahdollistaa kaiken muun. Paras potentiaali ja jopa sankaroituminen ovat mahdollisia silloin, kun luonteenvahvuuksiin panostetaan. Vuorinen jatkaa, että valtava määrä kyvykkyyttä ja itseluottamusta jää ”vaikeuksissa auttavan” pedagogiikan jyrän alle. Lähestymistavan ollessa korjaava, yksilön voimavarat kohdistuvat heikkouksiin ja silloin lahjakkuuksien edistäminen saattaa unohtua. (Vuorinen 5.3.2016.)

Vuorinen kertoo Luonteenvahvuudet-prezissään, että vahvuudet ovat kuin lihaksia ja ne kehittyvät niitä käytettäessä. Hän jatkaa, että ihmisestä tulee parhaita puolia esille silloin, kun hän löytää ja käyttää vahvuuksiaan. Silloin voi hyvin ja saa energiaa tekemistään asioista, ja ennen kaikkea uskaltaa mennä myös epämukavuusalueelle. Vuorisen mukaan silloin, kun asiat menevät hyvin tulisi aina pysähtyä miettimään, mitä vahvuuksia käytti. (Vuorinen 2017.)

Se, että urheilijan saa epämukavuusalueelleen on tärkeä asia valmennuksessa ja kehityksessä. Sen vuoksi yksilön kannustaminen vahvuuksiensa käyttöön ja ylläpitämiseen ovat asioita, joihin valmentajan tulee keskittyä. Myös se, että urheilijan saa ajattelemaan ja tunnistamaan vahvuuksiaan onnistuneen suorituksen jälkeen kasvattaa itseluottamusta sekä edistää toivottuja toimintatapoja.

Vuorisen (2017) mukaan yksilönä tulisi huomata hyvä itsessä ja toisissa, ja pistää merkille yhä useammin omat ja toisten onnistumiset. Vahvuuksia tulisi aina käyttää toisten hyväksi. Vuorinen mainitsee Luonteenvahvuudet-prezissä myös voimavahvuudet, joita ovat sinnikkyys, itsesäätelykyky ja ystävällisyys. Joukkueurheilun maailmassa nämä vahvuudet ovat erittäin suuressa roolissa hengen nostattamisessa ja joukkueen eteenpäin viemisessä.

Sinnikkyys on Vuorisen Sinnikkyys-prezin mukaan intohimoa saavuttaa pitkäkestoisia tavoitteita. Sinnikäs ihminen tekee ja jatkaa tekemistä jopa mahdottomalta tuntuvien haasteiden edessä. Se tarkoittaa myös kykyä toipua vastoinkäymisistä. Sinnikkyys on päättäväisyyttä ja toipumiskykyä. (Vuorinen 2017.)

Itsesäätely on vahvuus, joka näkyy käyttäytymisen, tunteiden ja ajattelun säätelynä. Itsesäätely on Vuorisen mukaan myöskin lihas, joka kehittyy harjoittamalla, mutta kuitenkin väsyä kovassa käytössä, esimerkiksi kovan stressin alla. Itsesäätelyssä voi kuitenkin tulla paremmaksi, ja se auttaa keskittymään tavoitteisiin sekä ohjaamaan toimintaa. Tavoitteiden taas tulisi olla aina motivoivia, saavutettavissa olevia ja merkille tulisi pistää myöskin osatavoitteet, joita saavuttaa matkalla. (Vuorinen 2017.)

Sama pätee niin yksilötasolla arkielämän asioissa kuin urheilujoukkueen valmennuksessa. Hyvällä itsesäätelyllä pystyy välttelemään houkutuksia ja ajattelemaan ennen kuin toimii. Etenkin urheilussa se, että on ajatus mukana tekemisessä, on hyvin tärkeää oppimisen kannalta.

"Aikuinen rakentaa lapselle myönteisten merkitysten ympäristöä, jossa on turvallista eksyä, epäonnistua ja löytää hallinnan tunnetta. Aikuisen kannattelun ja ohjaamisen myötä lapsi alkaa herkistyä yhä enemmän hyväksyvälle ja arvostavalle palautteelle, joka alleviivaa hänen arvoaan. Myönteisten merkitysten ympäristö opettaa lapselle taitoa pysähtyä huomaamaan yhä uudelleen itsessä löytyviä kykyjä ja potentiaalia." (Vuorinen 18.10.2016.)

Niin kuin aikuinen antaa lapselle turvallisen ympäristön eksyä, niin myös valmentaja antaa harjoituksissa urheilijoille turvallisen ympäristön epäonnistua ja ehkä osua harhaan. Valmentajan oikeanlaisen palautteen ja kannustuksen kautta urheilija voi taas herkistyä keskittymään enemmän positiivisiin asioihin, jotka alleviivaavat hänen taitojaan ja osaamistaan sekä edistävät oppimista. "Kannustavat sanat syventävät kokemuksia, muuttavat mieliä ja rakentavat elintärkeää resurssia. -- Kannustavat sanat rakentavat lapsen mieleen kielen, joka vie huomiota yhä uudelleen myös toisten onnistumisten ja hyvien hetkien äärelle, myötäintoilemaan ja syttymään toisten hyvästä." (Vuorinen 18.10.2016.) Tällä tavalla valmentajalta ja muiltakin pelaajilta saatu kannustus yllyttävät kannustamaan toisia ja syttymään myös muiden onnistumisista.

Kaikki Vuorisen opettamat asiat positiivisesta pedagogiikasta ovat tuikeitärkeitä sekä yksittäisen pelaajan että kokonaisen urheilujoukkueen toiminnan kehittämisessä ja sujumisessa. Suurin hyöty sillä on henkisessä kasvussa. Vuorisen (20.1.2016) mukaan ihmisen aivot ovat mestareita oppimaan huonoista kokemuksista, ja sen vuoksi hyvistä hetkistä oppiminen ei saa vastaavanlaista fokuksia. Tämän vuoksi tietoinen hyvän esiin kutsuminen ja sille altistuminen on voimakas keino levittää hyvää. Se vankistaa valoisaa mielialaa, toipumiskykyä sekä kokemusta toimivasta luonteesta. "Hyvän kasvattaminen ei tarkoita latteaa päänsilittelyä ja perusteetonta kehupuhetta, vaan todellisiin havaintoihin perustuvaa hyvän tietoista esiin nostamista."

### 3.5 Valmentaja kehityksen mahdollistajana – huipputiimiin tunnuspiirteet

Whitmoren (2009, 134–135) mukaan tehokas ja erityislaatuinen, huipputasolla suoriutuva tiimi koostuu tuesta, yhteistyöstä, luottamuksesta, sopeutuvuudesta, kärsivällisyydestä, ystävyydestä, omistautuneisuudesta, rohkeudesta, huumorista, innokkuudesta, toimivuudesta ja epäitsekkydestä.

Wooden, ”Coach”, on jo edesmennyt yhdysvaltalainen valmentajalegenda. Woodenilla on Whitmoren kanssa samanlaisia ajatuksia huipputason tiimistä. Woodenin mukaan hyvän johtajuuden ja loistavien tiimien ykkösprioriteettina on ehdottomasti aina yhteistyö. Yhteistyöllä hän tarkoittaa sitä, että jaetaan ideoita, tietoa, vastuita, luovuutta ja tehtäviä. Myös molemminpuolinen kunnioitus ja toveruus vahvistavat joukkuetta, huipputiimissä kaikki siis kunnioittavat toisiaan ja ovat aidosti joukkueovereita. Woodenin mukaan silloin, kun puhutaan menestymisestä, ahkeralle työnteolle ei löydy vastinetta, joten kaikkien on puhallettava yhteen hiileen ja tehtävä kovasti töitä. (Wooden 2017.)

Woodenin mukaan johtajat, joilla on arvokkuutta eivät panikoi paineen alla. Arvokkuus tarkoittaa sitä, että pitää tiukasti kiinni periaatteistaan ja uskomuksistaan ja käyttäytyy niiden mukaisesti riippumatta siitä kuinka huono tai hyvä tilanne on milläkin hetkellä. Valmentaja mahdollistaa huipputiimin kehityksen pitämällä huolta siitä, että tiimin pelaajat ovat fyysisesti, mentaalisesti ja moraalisesti hyvässä kunnossa. Huippujoukkue pysyy myös kurssilla jopa niinä kaikista vaikeimpina hetkinä, kun esteet tuntuvat ylitsepääsemättömiltä. (Wooden 2017.)

Woodenin kotisivuilta selviää, että taito on jatkuva ja elämänmittainen prosessi. Valmentajilla ja suuruutta tavoittelevilla ”oppia ikä kaikki” on paikkaansa pitävä sanonta, ja sama pätee taitoihin, koska työssä vaadittavien taitojen hallitseminen vaatii opettelua. Huippuvalmentaja mahdollistaa kehityksen myös etsimällä jatkuvasti sitä pelaajaa, joka tekee joukkueesta loistavan, ennemmin kuin sellaista, joka on vain loistava pelaaja. Siinä on suuri ero, ja se ero vaikuttaa suuresti joukkuehenkeen. Kaikkien tulee myös uskoa itseensä, sillä suurin henkinen vahvuus on se, että tietää valmistautuneensa oikein ja olevansa valmis kilpailuun. Huippuvalmentaja välittää valmennettavilleen sen, että tiukat taistelut saavat yksilön parhaimmilleen, sillä loistava kilpailija motivoituu ja inspiroituu kovista taisteluista. (Wooden 2017.)

Krzyzewski, myös tunnettu nimellä Coach K, on hänkin yhdysvaltalainen koripallovalmentaja ja suuri nimi valmennuksessa. Krzyzewski käsittelee ”Keywords for success” -internetsivullaan monia samoja aiheita kuin Wooden ja Whitmore. Hänen mukaansa menestyäkseen joukkueen täytyy ottaa kollektiivisesti vastuuta niin voitoista kuin häviöistäkin. Tällöin taakka jakautuu tasaisesti kaikkien joukkueovereiden harteille. Tehokas tiimityö

vaatii myös kommunikointia, mutta kommunikointikaan ei aina tapahdu luonnollisesti, joten sitä täytyy opettaa ja harjoittaa. Perustaidot tulee myös olla kaikilla hallussa, ja niitä täytyy ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. (Coach K 2017.) Huipputiimi siis jakaa vastuuta, kommunikoi ja ylläpitää perustaitoja.

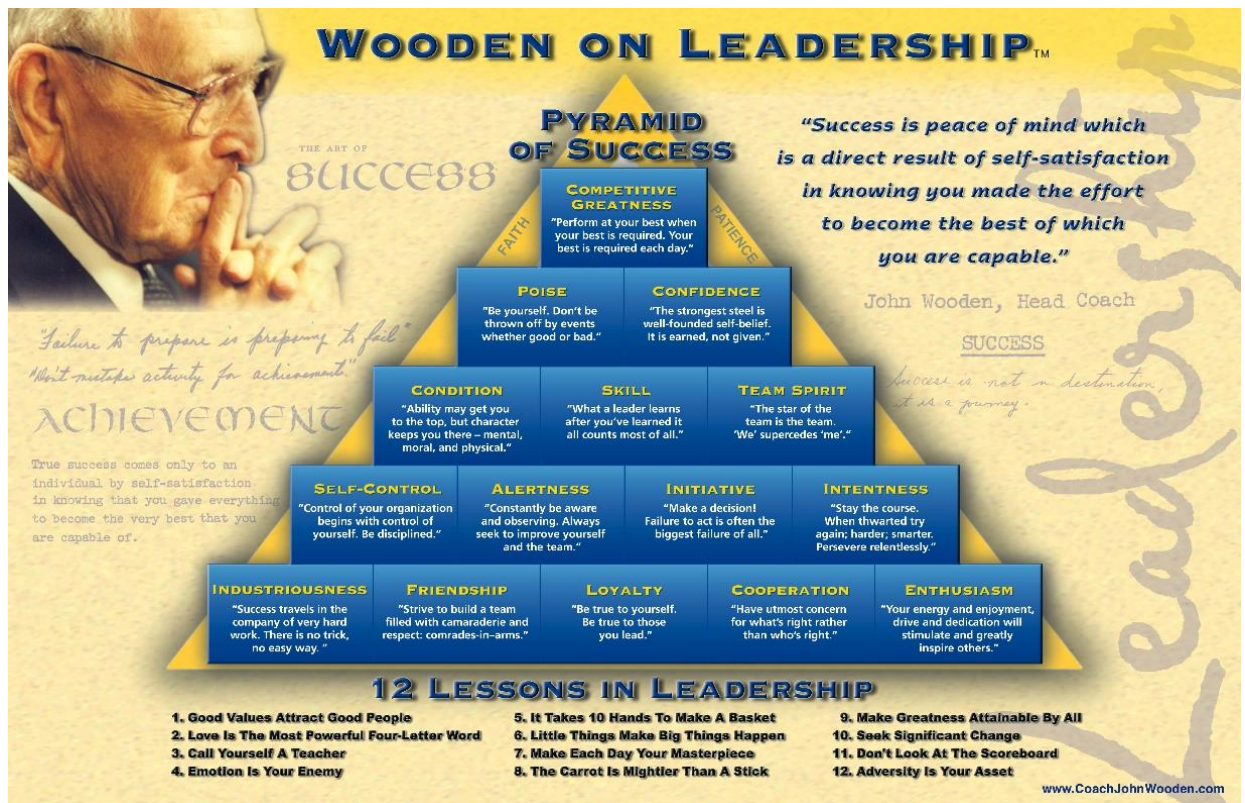
Krzyzewski jatkaa samalla sivulla myös empatiasta, jota hän pitää tärkeimpänä tunteena joukkueoveria kohtaan. Myös omistautuneisuus on tärkeä piirre huipputiimin pelaajissa, sillä kun pelaaja on omistautunut, hän pitää kiinni harjoitusohjelmasta ja laadusta, sekä puolustaa sitä. Tiimi kuuluu kaikille ja kaikkien vastuulla on ylläpitää sitä ja puolustaa sen arvoja. "Whatever we have, let's take care of it." (Coach K 2017.) Omistautuneisuus, empatia ja välittäminen ovat kaikki huipputiimin tunnuspiirteitä.

Yhteenvetona, huipputiimin pelaajat ovat omistautuneita, tekevät kovasti töitä, ovat yhteistyökykyisiä, tukevat toisiaan, luottavat toisiinsa, ovat sopeutuvaisia, kärsivällisiä, rohkeita, innokkaita ja epäitsekkäitä. Näiden lisäksi huipputiimi on toimiva, ja siellä vallitsee ystävyyttä ja molemminpuolinen kunnioitus. Huipputiimi pysyy kurssilla vaikeinakin hetkinä, ja jakaa vastuuta kollektiivisesti, oli kyseessä sitten voitto tai häviö.

Valmentaja mahdollistaa huipputiimin kehityksen pitämällä huolta siitä, että tiimin pelaajat ovat kaikin puolin kunnossa. Tällaiset valmentajat eivät muserru paineen alla, ja ovat jatkuvia opiskelijoita. Huipputiimin valmentaja mahdollistaa kehityksen myös etsimällä jatkuvasti sitä pelaajaa, joka tekee joukkueesta loistavan, ja valmistelee urheilijoita antamaan parhaansa kilpailusuorituksissa.



### 3.5.1 Kohti huippuonnistumisia ja menestystä



Kuva 1. Pyramid of success (Wooden 2017).

Wooden puhuu voittamisen ja menestymisen eroista haastattelussaan TED-kanavalle (TED 2017). Hän kertoo videolla muun muassa siitä, että matka on aina parempi kuin määränpää ja menestymistä varten tarvitsee uskoa ja kärsivällisyyttä. Koskaan ei pitäisi yrittää olla parempi kuin toinen vaan pyrkiä aina oppimaan muilta. Krzyzewskillä on samankaltainen ajatus: "Living is learning. Once you stop learning, you are no longer living. The key to learning is listening. Make it a habit to listen to everyone. You do not merely learn from the traditional teaching sources." (Coach K 2017.)

Woodenin tunnetuimpia teorioita on Pyramid of success, jossa pyramidin alimman tason perustuskiviä ovat ahkeruus, toveruus, lojaalisuus, yhteistyö ja innokkuus. Niin kuin jo huipputiimin tunnuspiirteinä mainittiin, kovalle työlle ei ole korvaajaa, kun puhutaan menestymisestä, siksi ahkeruus. Sen syykkeenä toimii into, joka yhdistää kovan työn teon inspiroituneeseen voimaan, ja mitä löytyy kaikilta loistavilta kilpailijoilta. Moleminpuolinen kunnioitus ja toveruus taas vahvistavat joukkuetta ja sen yhteistyön toimivuutta. Lojaalisuus on perustavana kivenä, koska se on tärkein ja voimakkain hyödyke menestymisen kannalta, ja se lähtee aina johtajasta. Korkeammalta tasolta lähtevä lojaalisuus kannustaa lojaalisuuteen myös korkeampaa tahoja kohti. (Wooden 2017.)

Toiseksi alemmalta tasolta pyramidista löytyy itsehillintä, tietoisuus, oma-aloitteisuus ja määrätietoisuus. Itsehillintä edustaa itsensä hillitsemisen tärkeyttä tilanteissa, joissa jou-

tuu välttelemään muun muassa houkutusia ja tunteellisuutta. ”Control yourself so others won’t have to do it for you.” (Wooden 2017.)

Ympäriämme tapahtuu koko ajan asioita, joista tietoisina ollessamme voimme haalia informaatiota ja saada niistä hyödyn irti, sen vuoksi myös tietoisuus on yhtenä pyramidin palkkina. Oma-aloitteisuus taas tarkoittaa kykyä toimia. Huippuonnistumisien ja menestyksen saavuttamiseksi ihmisen täytyy myös olla määrätietoinen. (Wooden 2017.)

Kuten aiemmin mainittiin, huippuonnistujan täytyy olla fyysisesti kunnossa, mutta myös mentaalisesti ja moraalisesti kunnossa. Woodenin mukaan tekemällä oikeita päätöksiä, voi saavuttaa huippukunnon. Tämä kiteytyy pyramidin palkkiin kunto, joka ei siis tarkoita pelkästään fyysistä kuntoa, vaan valintoja kaikilla elämän osa-alueilla. Taito on myös yhtenä tärkeänä palkkina, sillä taitojen hallitseminen vaatii oppimista. Myös joukkuehenki on avainelementti huippuonnistumisen saavuttamisessa, ja siksi joukkueeseen tulee aina etsiä siihen sopivaa ja sitä täydentävää pelaajaa. (Wooden 2017.)

Pyramidin kaksi toiseksi ylintä palkkia ovat arvokkuus ja itsevarmuus. Arvokkuuden säilyttäminen tarkoittaa sitä, ettei paina paniikinappulaa pohjaan ylämäissä. Huippuonnistumista tukee myös itsevarmuus, joka on suurin henkinen vahvuus. Wooden kertoo, että pysyvä itsevarmuus ansaitaan sinnikkäästi tutkien ja hankkimalla niitä voimavaroja, jotka antavat saavuttaa oman kompetenssin ylimmän tason. Pyramidin huippuna on kilpailullinen suuruus. Kilpailullinen suuruus on Woodenin mukaan aitoa paloa koviin taisteluihin tietäen, että ne antavat mahdollisuuden olla parhaimmillaan silloin, kun parhaansa antamista vaaditaan. (Wooden 2017.)

Krzyzewski kertoo ”Keywords for success” -sivullaan paljon menestymisen avaimista. Sivulla mainitaan muun muassa sopeutumiskyky: täytyy sopeuttaa se mitä tekee, siihen mitä on. Suunnitelman täytyy sopia siihen mitä valmentaja ja joukkue ovat juuri nyt. (Coach K 2017.)

Vastoinkäymisistä hän kertoo, että itsestään voi oppia enemmän vastoinkäymisten kuin minkä tahansa menestyksen kautta ja esteen ylitsepääseminen saattaa joskus tuntua jopa paremmalta kuin helpon voiton saaminen. Vastoinkäymisten kautta ihminen voi oppia asioita kestävyystään, kyvyistä kääntää negatiiviset asiat positiivisiksi ja omasta uskosta siihen mitä tekee. Hän myös kertoo, että yksi puoli elämästä ei saa vetää ihmistä niin mukaansa, että hän laiminlyö muut puolet. Tasapaino edesauttaa olemaan parhaimmillaan kaikilla elämän osa-alueilla. (Coach K 2017.)

Joukkueessa ja perheessä ilmenevä välittäminen luo ilmapiirin, joka luo menestystä ja antaa luottamusta yrittää uudelleen. Joukkueessa ja perheessä usko tekee jokaisesta

yksilöstä vahvemman ja samalla vahvistaa ryhmää kokonaisuutena. Usko voi Krzyzewskin mukaan tarkoittaa erotusta sen välillä, että pelkääkö epäonnistumista vai onko rohkeutta lähteä yrittämään. (Coach K 2017.)

Woodenin pyramidissa taitojen kohdalla lukee "what a leader learns after he's learned it all, counts most of all" (Wooden 2017). Eli sillä mitä johtaja oppii sen jälkeen, kun on oppinut kaiken, on eniten merkitystä. Krzyzewskillä on samankaltainen idea menestymisen avainelementeissään. Hän kertoo haasteista vastaavanlaisesti, että riippumatta siitä kuinka menestynyt luulee olevansa, ei voi koskaan tuntea saavuttaneensa lopullisen huipun. On aina olemassa uusia ja mahtavia haasteita ja osana menestyksen ylläpitämistä on tietämys siitä, milloin niihin haasteisiin täytyy tarttua. (Coach K 2017.)

Krzyzewskillä on Woodenin kanssa samanlainen idea myös omistautuneisuudesta: Silloin, kun on voitokas, omistautuneisuus ei ole koskaan kyseenalaistettuna, mutta lojaalisuus ja päättäväisyys vaikeina aikoina voi olla vaikeaa. Kun omistautuneisuus ei vavise, on suurin mahdollisuus voittaa. (Coach K 2017.) Woodenilla tämä idea esiintyy pyramidin määrätietoisuus-palkissa.

Innokkuus on myös yhdistävänä tekijänä Woodenin ja Krzyzewskin opetuksissa. Woodenin mukaan se tarkoittaa energiaa, nauttimista, draivia ja omistautuneisuutta, joka stimuloi ja inspiroi myös muita (Coach Wooden 2017). Krzyzewski muotoilee asian näin: Innokkuus on suurta kiinnostusta ja jännitystä. Ihminen toimii katalysaattorina ympärillä oleville ihmisille silloin, kun hän on innokas. Peittelemätön rakkaus ja tunne sitä kohtaan, mitä tekee, on tarttuvaa. (Coach K 2017.)

Krzyzewski puhuu myös rohkeudesta: Vaatii rohkeutta laittaa likoon se, minkä kokee olevan oma parhaansa, testata sitä, ja nähdä kuinka kauas se vie. Rohkeus tarkoittaa sitä, että uskaltaa tehdä sen mitä kuvittelee. Hän jatkaa myös empatiasta, jota hän pitää tärkeimpänä tunteena jota voi joukkueoveria kohtaan tuntea: jos joku uskoo, että pystyt tunnistamaan hänen tilanteensa ja ymmärtämään hänen tunteensa, hän uskoo sinuun herkemmin, mikä johtaa nopeampiin reagoimisiin ja parempiin johtopäätöksiin. (Coach K 2017.)

Wooden ja Krzyzewski kiteyttävät menestymisen näin seuraavissa lainauksissa:

"Success is peace of mind which is a direct result of self-satisfaction in knowing you made the effort to become the best you are capable of becoming." (Wooden 2017.)

"The persistent pursuit of excellence determines winners, not the score of the game. To be excellent, you must be yourself. Do the very best that you can do. In giving your best

every day, improvement will come naturally. Giving your all makes you better; it's that simple." (Coach K 2017.)

### 3.5.2 Motivoinnin voima

Motivaatio on Krzyzewskin mukaan se extratyöntö, jota tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Yksi parhaimmista tavoista motivoida on varmistaa, että ympärillä on hyviä joukkuetovereita. Sitten, kun tutustuu ja oppii ymmärtämään tiimin henkilöitä yksilöinä ymmärtää, että kaikkia täytyy motivoida eri tavalla. (Coach K 2017.)

"Reward refers to all of the monetary, non-monetary and psychological payments that an organization provides for its employees in exchange for the work they perform (Bratton & Gold 2007, 358)." Brattonin ja Goldin (2007, 360) mukaan organisaatio voi tarjota kahden tyyppisiä palkkioita: ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoiset palkkiot ovat sellaisia, jotka tyydyttävät työntekijän perustarpeet selviytymisen, turvallisuuden ja tunnustuksen saavuttamiseksi. Nämä palkkiot johtuvat työn kontekstista ja ne ilmenevät rahallisina maksuina, työolosuhteina ja esimiestyössä. Urheilumaailmassa näitä ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi pelaajapalkkiot, parhaan pelaajan palkinnot, sponsorilahjat ja mitalit.

Sisäiset palkkiot viittaavat psykologisiin nautintoihin, joita joskus kutsutaan "henkiseksi tuloiksi". Näitä palkkioita työntekijä saa tekemästään työstä ja ne tyydyttävät hänen "korkeamman tason"- tarpeita, jotka liittyvät itsetuntoon ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Nämä palkkiot juontavat juurensa keinoihin, joista työ muodostuu eli työn sisältöön. Käytännössä sisäiset palkkiot käsittävät suunnittelumahdollisuuksia, kuten esimerkiksi työn vaihtelevuutta, itseohjautuvuutta ja työlle osoitettua arvostusta. (Bratton & Gold 2007, 360.) Urheilussa näitä ovat esimerkiksi arvostuksen, kunnioituksen, palautteen, kehuja, vastuun ja luoton saaminen sekä välittäminen.

Brattonin ja Goldin mukaan ei ole olemassa selkeää kaavaa sille, miten palautetta voidaan käyttää motivoinnin keinona, mutta sillä on kuitenkin selkeä vaikutus motivoinnin laskemisessa (Bratton & Gold 2007, 282). Usein ihmisillä on tapana ottaa mukaansa ainoastaan korjausehdotuksia sisältävä palaute ja tulkita se kaiken lisäksi ainoastaan negatiivisena. Wilsonin (2007, 29) mukaan palautetta antaessa tulisi aina keskittyä korostamaan positiivista puolta ja varmistaa, että positiivinen osuus on mennyt perille. Palautteen tulisi aina olla ennemmin yksityiskohtaista ja kuvailevaa kuin ympäripyöreää, jotta palautteen saaja voi ottaa siitä konkreettisia pointteja huomioon.

Wilson muotoilee palautteenannon seuraavanlaisesti teoksessaan Best practice in performance coaching: "The coaching way of giving feedback is to ask people to come up with their feedback themselves". Ja jos tämä valmennettavan itserakennetun palautteen

kärki on enemmän negatiivinen pitäisi kysyä, että mistä valmennettava piti siinä mitä teki, sillä positiivisen etsiminen rakentaa itseluottamusta, kun valmennettava tunnistaa omia vahvuuksiaan. Wilsonin mukaan seuraavat kysymykset peräkkäin kysyttynä ohjaavat valmennettavia positiivisempaan ajattelumalliin: Mistä tykkäsit siinä mitä teit? Jos saisit tehdä sen uudestaan, mitä tekisit toisin? (Wilson 2007, 30.)

Whitmore ja Krzyzewski jakavat samanlaisen ajatuksen siitä, mihin suorituksen johtamisessa tulisi keskittyä. Whitmoren mukaan valmentaminen keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin, ei menneisyyden virheisiin (Whitmore 2009, 9). Krzyzewski kiteyttää saman asian kertoen, että se mitä on tehnyt aikaisemmin ei ole läheskään niin tärkeää kuin se mitä tekee juuri nyt. ”Seuraava peli” -filosofia korostaa sitä, että kaikista tärkein peli tai hetki, johon täytyy keskittyä, on aina se seuraava. Tämä pätee aina, oli sitten kyseessä ottelu tai elämäntilanne. (Coach K 2017.)

Urheilumaailmassa moni valmentaja sortuu hävityn erän tai pelin jälkeen syyttelemään pelaajia. Syyttely käsittelee Whitmoren mukaan vain historiaa, pelkoa ja menneitä. Täytyisi keskittyä haluihin, toiveisiin ja tulevaisuuteen. Syytösten pelkääminen ei ainoastaan estä kaikista harkituimpiakin riskinottoja, vaan myös torppaa aidon tunnustamisen, tunnistamisen ja tietoisuuden asioista, jotka eivät toimi. Hän jatkaa, että tarvittavia korjauksia ei voida toimeenpanna ilman oikeanlaista palautetta. (Whitmore 2009, 31.)

Wooden kertoo samasta aiheesta enemmän johtajan näkökulmasta. Hänen mukaan syyllisyys on ainoa asia, jota ei jaeta. Vahva ja itsevarma johtaja antaa krediittiä muille silloin, kun se on ansaittua ja ottaa syyt niskoilleen, kun taas heikko johtaja ottaa itse krediitit ja syyttelee muita (Wooden 2017). Sekä Wilsonin (2007, 10) että Whitmoren (2009, 33) mukaan tietoisuus on yksi coachingin kulmakivistä, joten valmentavan johtamisen näkökulmasta syyttely ei siis ole ikinä oikea tapa antaa palautetta, koska se syö valmennettavan omaa tietoisuutta ja siten estää oppimista. Syyttely ajaa usein ihmisen puolustuskannalle, mikä johtaa oman tietoisuuden heikkenemiseen (Whitmore 2009, 31).

### **3.5.3 Toimiva palaute**

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat valmentavan johtamisen kulmakiviä ja palautteen kuuleminen kuuluu sisäisiin palkkioihin. Palautteen voi viestiä monin eri tavoin ja useimmiten urheilussa se koostuu verbaalista ja non-verbaalista viestinnästä.

Kielijelpin sivuston mukaan verbaalinen viestintä käsittää sen mitä sanotaan ja non-verbaalinen viestintä käsittää sen, miten se sanotaan. Non-verbaalinen viestintä tuo palautteeseen oman sävynsä, sillä ihminen voi viestiä paljon sanomatta yhtään mitään. Non-verbaalinen viestintä sisältää erilaisia merkkijärjestelmiä ja nämä tarkoittavat viestintää,

jota ihminen tuottaa kehollaan. Tällaisia merkkijärjestelmiä ovat kinesiiikka, puheen paralingvistiset piirteet, proksemiikka, haptiikka ja kronemiikka. (Kielijelppi 2017.)

Kinesiikka tarkoittaa eleitä, liikkeitä, kehon asentoja, kasvonilmeitä ja katsetta. Paralingvistiset piirteet taas liittyvät siihen tapaan, jolla asia sanotaan. Paralingvistisiä piirteitä ovat muun muassa puheen tempo, äänenkorkeus ja -voimakkuus, taukojen ja painotusten käyttäminen jaksottamiseen sekä epäröinnin äänellinen ilmaisu. Nämä piirteet vaikuttavat vahvasti kuulijoiden tulkintoihin puhujasta ja sanoman merkityksestä, joten ne ovat tärkeitä palautetta antaessa. (Kielijelppi 2017.)

Proksemiikka ja haptiikka liittyvät molemmat fyysiseen kontaktiin. Proksemiikka tarkoittaa tilankäyttöä, eli henkilön asettumista tilassa ja etäisyyttä, jonka hän pitää muihin vuorovaikutuksen osapuoliin. Haptiikka taas tarkoittaa koskettamalla viestimistä ja siitä esimerkkejä ovat kätteleminen, halaaminen ja koskettamalla lohduttaminen. (Kielijelppi 2017.)

Kronemiikka tarkoittaa ajankäyttöä ja ajanhallintaa puhetilanteissa. Puheenvuoron kesto, vuorovaikutuksen kokonaiskesto tai ja henkilön käsitys ajasta liittyvät kaikki kronemiikkaan. Vuorovaikutustilanteen normit määrittelevät yleensä puheenvuoron ihannepitouden ja kulttuurinen konteksti taas vaikuttaa henkilön kokonaisvaltaiseen käsitykseen ajasta. (Kielijelppi 2017)

Anne Bokma kysyi Coaches plan- artikkelia (2013) varten kolmelta kanadalaiselta urheiluekspertiltä kuinka valmentaja voi antaa tehokasta ja motivoivaa palautetta. Vastaajina olivat tri Penny Werthner, Wayne Elderton ja tri Kirsten Barnes. Nämä kolme urheiluasian-tuntijaa kertoivat Bokmalle 15 tapaa antaa hyvin palautetta.

Tri Penny Werthner on kinesiologian dekaani Calgaryn yliopistossa. Hän on ollut aikaisemmin olympiatason yleisurheilija ja toiminut jo yli kaksi vuosikymmentä mentaalisen suoriutumisen konsulttina sekä kansallisille että olympiajoukkueille.

Wayne Elderton on 4-tason valmentaja, Tennis Canada's Coaching Development & Certificationin johtaja Brittiläisen Kolumbian provinssissa ja toimii tennisohtajana Grant Connellin tenniskeskuksessa Pohjois-Vancouverissa.

Tri Kirsten Barnes on mentaalisen suoriutumisen konsultti Canadian Sport Institute Pacificissa, Brittiläisen Kolumbian provinssissa, Vancouverissa. Hän on soudun kaksinkertainen olympiakultamitalisti vuodelta 1992 ja vuoden 1991 maailmanmestari.

Ensinnäkin, pelkoon perustuvaa valmentamista tulisi välttää. Werthner kertoo jatkaneensa urheilun parissa, koska hänellä oli aina loistavia valmentajia. Jos valmentajat olisivat vain

huutaneet hänelle, hän ei luultavasti olisi jatkanut urheilemista. Jos urheilija suoriutuu kehnosti hän usein tietää tehneensä huonoa jälkeä ja huutaminen tuo tuloksena ainoastaan huonomman suorituksen seuraavalla kerralla, kun päästään kentälle. Valmentajaansa pelkäävät urheilijat eivät silloin kykene selkeään ajatteluun, joka on osa hyvän suorituksen luomista. Tämän vuoksi aggressiiviset valmennustaktikat osuvat usein omaan nilkkaan. (Bokma 2013, 23.)

Toisekseen pitäisi keskittyä palautteen todelliseen tarkoitukseen. Barnesin mukaan palaute on ainoastaan sitä varten, että urheilija tulisi paremmaksi siinä mitä tekee. Elderton selittää, että on olemassa kahden tyyppistä palautetta: motivoivaa, ja korjaavaa, jota jotkut sanovat ohjailevaksi tai kehittäväksi palautteeksi. Motivoivalla palautteella valmentaja rohkaisee urheilijaa ylläpitämään sitä mitä hän tekee, ja se rakentaa itseluottamusta. Kontrastina tälle korjaava palaute on valmentajan tapa auttaa urheilijaa muuttamaan jotain tiettyä toimintatapaa kompetenssin kehittämiseksi (Bokma 2013, 23).

Urheiluekspertit kertovat myös, että pitää aina etsiä positiivista. Tämä tarkoittaa urheilijan kehumista hänen onnistuessaan ja rohkaisemista silloin, kun hän suoriutuu kehnosti. Eldertonin mukaan korjaus tulisi aina linkittää odotettuun lopputulokseen. Tällä tavalla hyvää suoriutumista lujitetaan ja kehuja suoriutumisia korjataan ilman negatiivisen palautteen aiheuttamaa tunnelatausta. (Bokma 2013, 23.)

Pitää myös pyrkiä aidosti ymmärtämään urheilijaa. Vaikkakin tekninen ohjaaminen on valmentajien tärkeimpiä tehtäviä, niin yhtä tärkeää on myös selkeän ymmärryksen muodostaminen niistä urheilijoista, joiden kanssa työskennellään. (Bokma 2013, 23.)

Palautteelle täytyy artikkelin (2013, 23) mukaan löytää myös oikea tasapaino. Werthner sanoo, että yksi niistä virheistä, joita valmentajat tekevät on se, että he antavat liikaa kritisoivaa palautetta. Toki kriittistäkin palautetta on myös annettava, mutta siinä täytyy olla oikea balanssi. Barnes mukailee lisäksi, että täytyy olla tasapaino siinä, että tietää milloin on oikea aika antaa tukea ja milloin on oikea aika haastaa. Barnes myös kehottaa välttämään sämpylämallia palautteenantotapana, missä negatiivinen palaute laitetaan kahden positiivisen palautteen väliin, sillä yleensä urheilijan mieleen jää ainoastaan se negatiivinen palaute.

Valmentajan pitää kysyä kysymyksiä ja kuunnella hyvin. Urheilijalta täytyy kysyä mitkä ovat hänen ajatuksensa jostain tietystä suoritukseen liittyvästä asiasta ja mitkä olisivat muutoksia, jotka voisivat olla avuksi. (Bokma 2013, 23.)

Valmentaja ei saa ottaa kaikkea vastuuta itselleen. Barnesin mukaan valmentajan täytyy iskostaa tietynlaista omistajuutta urheilijoihin, jotta he tekisivät ehdotuksia ja kysymyksiä

ja jotta he olisivat ikään kuin urheilulajinsa tutkijoita ja valmentaja on heidän ryhmänjohtajansa. (Bokma 2013, 24.)

Pitää olla mahdollisimman suora ja yksityiskohtainen siitä, mitä urheilija tekee oikein ja mitkä alueet kaipaavat enemmän työtä. Werthner sanoo, että valmentajilla on usein tapana olla hyvinkin spesifejä huonoista asioista, mutta hyvistä asioista täytyisi olla ihan yhtä yksityiskohtaisia. (Bokma 2013, 24.)

Jokainen joukkueen jäsen tulisi tavata henkilökohtaisesti. Valmentajan pitää usein työskennellä kokonaisen tiimin kanssa ja se vaatii valmennustyylin, joka sopii kaikille. Hänen täytyy kuitenkin myös työskennellä yksittäisten ihmisten kanssa joukkueen sisällä. Barnes kertoo, että jotkut parhaista valmentajista, joiden kanssa hän on työskennellyt, varmistivat että he tapasivat jokaisen valmennettavan kanssa kahden kesken säännöllisin väliajoin. Valmennettavien suuresta määrästä huolimatta he pitivät huolta siitä, että he tapasivat jokaisen urheilijan kanssa noin kolmen tai neljän kuukauden välein. Se oli ikään kuin check-in tai suorituksen punnitsemiskäynti ja toimi hyvänä tilaisuutena käydä läpi tavoitteita. (Bokma 2013, 24.)

Pitää myös varmistaa, että palautteen ajoitus on oikea. Barnes kertoo, että joskus palautteen panttaaminen harjoitussession loppuun on tehokasta, koska se lisää urheilijan mahdollisuuksia tunnistaa omat virheensä. Kun halutaan rohkaista urheilijaa ja auttaa heitä kasvattamaan itseluottamusta, voi olla parasta antaa motivoiva palaute heti urheilusuorituksen jälkeen. Toisaalta, jos halutaan tarjota neuvoja taitojen kehittämiseksi, kannattaa tämä tehdä harjoitteen alussa tai harjoituksen aikana. Ei ole hyvä idea lähettää ketään kotiin sellaisessa mielentilassa, jossa pelkäksi kritiikiksi tulkitut asiat pyörivät päässä eikä asioille voi tehdä mitään ennen seuraavaa päivää. (Bokma 2013, 24.)

Valmentajalla pitää artikkelin mukaan olla myös selkeä visio. Se, että on olemassa suunnitelma ja siinä suunnitelmassa pitäydytään herättää luottamusta johtamiseen. Barnes sanoo, että hän on nähnyt valmentajia, jotka muuttavat suunnitelmaa kesken pelin, koska he epäröivät itsensä kanssa ja tämä aiheuttaa hämmenystä heidän valmennettavissaan. Joskus pitää olla valmis muutoksiin, koska ei voi tietää mitä vastustaja saattaa heittää vastaan. Urheilussa, missä on kontrolli omista tuotoksista, harjoittelussa suunnitelmassa pysyminen ja siihen uskomisen on tärkeää. (Bokma 2013, 24–25.) Tässä Barnesin ajatukset mukailevat Woodenin ajatuksia siitä, että valmentajat, joilla on arvokkuutta, pitäytyvät suunnitelmassa.

Pitää reflektoida antamaansa palautetta ja käyttää aikaa siihen, että pohtii omaa suoriutumista valmentajana. Barnes huomauttaa, että valmentajana pyydetään koko ajan valmennettavia pitämään päivittäin kirjaa siitä, miten he harjoittelevat ja kuinka he suoriutu-



vat, mutta valmentajien pitäisi myös reflektoida säännöllisin väliajoin. Mitä he huomaavat kanssakäymisestään urheilijoiden kanssa? Mikä toimii ja mikä ei? (Bokma 2013, 25.)

On myös ihan luvallista olla vaativa. Eldertonin mukaan on olemassa väärinkäsitys, että jos antaa liikaa positiivista palautetta, on liian pehmo urheilijoilleen. Se ei pidä kuitenkaan paikkaansa, koska valmentaja voi olla erittäin vaativa ja samaan aikaan todella positiivinen. Valmentajana pitää saada ulos pelaajien parhaat suoritukset ja joskus se tarkoittaa sitä, että heidät täytyy viedä ulos mukavuusalueeltaan. Siihen tarvitsee todella hyvin koulutetun valmentajan. (Bokma 2013, 25.)

Pelaajia pitää myös rohkaista itsearviointiin. Paras tapa tähän on kysymysten esittäminen. Kysymysten esittäminen rohkaisee urheilijoita ajattelemaan itse ja ennalta ehkäisee heitä turvautumasta ainoastaan siihen mitä valmentaja heille sanoo. Tämä voi auttaa heitä tunnistamaan virheet itsenäisesti.

Viimeisenä asiana asiantuntijat esittävät, että valmentajan pitää kouluttaa itseään. Palautteen antaminen on opittu taito, jota voi parantaa etsimällä valmennusmentoreita, tarkkailemalla muiden valmentajien toimintaa ja lukemalla kirjoja hyvän palautteen antamisesta ja omien taitojen parantamisesta. (Bokma 2013, 25.)

Whitmore (2009, 123) kertoo kirjassaan, että huonoin mahdollinen palaute on henkilökohtaista ja tuomitsevaa. Tehokkain palaute taas on subjektiivista ja kuvailevaa. Hän kuvailee viisi palautteen tasoa, jotka ovat yleisessä käytössä. Ne on luokiteltu A – E- kirjaimien välillä, missä A on vähiten hyödyllinen ja E on tuottoisin ja ainoa näistä viidestä, joka edistää merkittäviä oppimisen ja suorituksen etuja.

A-tason palaute on henkilökohtaista kritiikkiä, mikä tuhoaa itsetuntoa ja -luottamusta tehden tulevan suorituksen edellistäkin huonommaksi. Tällaisesta palautteesta ei ole mitään hyötyä. B-tason palaute on tuomitsevaa, mutta se on ohjattu aikaansaannokselle eikä ihmiselle suoraan. Tällainen palaute myöskin vahingoittaa itsetuntoa, eikä se tarjoa minäänlaista informaatiota siitä, kuinka tilanteen voisi korjata. (Whitmore 2009, 124.)

C-tason palaute välttelee kritiikkiä ja antaa vastaanottajalleen jonkin verran informaatiota, mutta se ei kuitenkaan ole yksityiskohtaista eikä se herätä omistajuutta. D-tason palautteella esimies herättää omistajuutta suorittajassa kysymällä, että mitä tekijä on itse mieltä raportista. Kommentit omasta suoriutumisesta ovat kuitenkin yleensä enemmän yhdentekeviä kuin hyödyllisiä kuvailuja, kuten esimerkiksi ”ihan hyvä” tai ”huono”. (Whitmore 2009, 124.)

E-tason palaute on valmentavien kysymysten esittämistä. Tällainen palaute pakottaa vastaanottajan aktivoimaan ajatteluaan antaakseen vastauksia esimiehen kysymyksiin ja sen takia se edistää oppimista ja parantaa suoriutumista. Tällaisia aktivoivia kysymyksiä ovat esimerkiksi ”Mikä on tämän raportin ensisijainen tavoite?” ja ”Kuinka pitkälti tämä raportti mielestäsi saavuttaa sen tavoitteen?”. E-tason palaute on siis parhaanlainen palaute, koska se herättää vastaanottajan tietoisuuden, auttaa häntä arvioimaan omia suorituksiaan ja sitä kautta olemaan itsenäisempi, ja ottamaan vastuuta. (Whitmore 2009, 123–125.)

Whitmoren mukaan palautteen saaminen sekä itseltä että muilta on elintärkeää oppimisen ja suorituksen parantamisen kannalta. Palautteen täytyy sisältää sekä toiminnan tulos että sen prosessi. Ihminen voi oppia yhtä paljon niistä suorituksista, joita tekee väärin, kuin niistäkin, jotka hän tekee oikein. (Whitmore 2009, 125.)

Carpentier ja Mageau kertovat artikkelissaan muun muassa muutospainotteisesta palautteesta: ”change-oriented feedback indicates that behaviors need to be modified to eventually achieve athletes’ goals”. Carpentierin ja Mageaun mukaan Change-Oriented Feedback eli muutospainotteinen palaute keskittyy tapojen muuttamiseen urheilijan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä palautteenantotapa usein tulkitaan negatiivisena, mutta sillä on Weinbergin ja Gouldin mukaan kuitenkin potentiaalia olla urheilijaa motivoiva ja ohjaava tekijä. Muutospainotteinen palaute voi lisätä urheilijan halua suoriutua paremmin ja ohjata häntä keskittymään muutoksiin, joita hänen täytyy tehdä, jos hän mielii kehittyä. Mageaun ja Vallerandin mukaan viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että muutospainotteinen palaute tulisi antaa autonomiaan kannustavana, jotta se johtaisi positiivisiin lopputuloksiin. (Carpentier & Mageau 2016, 45.)

Autonomy-Supportive Change-Oriented Feedback eli autonomiaan kannustava muutospainotteinen palaute on näin ollen myös yksi tapa antaa palautetta. Decin ja Ryanin muodostama itsemäärämisteoria osoitti Frederickin ja Ryanin mukaan sen, että valmentajat voivat ruokkia urheilijoiden motivaatiota ja hyvinvointia omaksumalla tapoja, jotka tukevat urheilijoiden autonomian tarpeen tyydyttämistä. Decin ja Ryanin mukaan autonomian tarve viittaa ihmisen yleismaailmalliseen haluun tuntea olevansa omien tekojensa alkuperänä, ja että nämä teot ovat sopusoinnussa hänen arvojensa kanssa.

Carpentier osoitti yhdessä kollegoidensa kanssa, että ollakseen autonomiaan kannustavaa, muutospainotteisen palautteen tulee olla empaattista, sen täytyy antaa vaihtoehtoja ongelman korjaamiseksi, olla perusteltu selkeillä ja saavutettavissa olevilla tavoitteilla jotka urheilija tuntee, vapaa henkilöön itseensä liittyvistä väitteistä, vinkeillä höystettyä, ja kohteliaalla äänensävyllä annettua. Deci, Eghrari, Patrick, ja Leone sekä Grolnick & Ryan ja Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt sekä Ryan, ovat sitä mieltä, että nämä ominaispiirteet tekevät palautteesta empaattisemman ja kuvailevamman ja jättävät tilaa urheilijan aktiivi-

selle osallistumiselle päätöksentekoon tai ongelmanratkaisuun, mitkä ovat autonomiaan kannustamisen kulmakiviä. (Carpentier & Mageau 2016, 46.)

Carpentier, Mageau ja Koestner sekä Mouratidis ym. kertovat, että urheilijoilla, jotka saavat enemmän autonomiaa kannustavaa muutospainotteista palautetta, on raporttien mukaan korkeampi motivaatio, hyvinvoinnin taso, itsetunto ja tyytyväisyys autonomian tarpeidensa täyttymisestä, sekä myös korkeampi yhteenkuuluvuuden tunne ja kompetenssi. He myös kokevat vähemmän negatiivisia vaikutuksia ja motivaation laskemista. Carpentierin ja Mageaun mukaan urheilijoiden suoriutuminen on myös positiivisesti linkitetty autonomiaan kannustavan muutospainotteisen palautteen vastaanottamiseen. (Carpentier & Mageau 2016, 46.)

Tapa, jolla muutosorientoitunutta palautetta annetaan, viittaa palautteella palkitsemisen asiayhteydessä esiintyviin autonomiaan kannustaviin käytöksiin. Näin ollen tapa, jolla palautetta annetaan määrittelee, että omaksutaanko se autonomiaan kannustavana vai kontrolloivana, ja sen, että onko sillä viime kädessä positiivisia vai negatiivisia seurauksia. (Carpentier & Mageau 2016, 46.)

Artikkelissa kerrotaan myös kehupainotteisesta palautteesta. Promotion-Oriented Feedback eli kehupainotteinen palaute pyrkii vahvistamaan ja edistämään toivottuja tapoja. Decin mukaan kokeelliset mallit osoittivat alkuun, että tällaisen palautteen vastaanottaminen verrattuna aineellisen palkkion saamiseen, siihen että ei saada mitään palautetta, tai muutospainotteisen palautteen saamiseen, johtaa sisäisen motivaation kasvamiseen. Deci ehdotti myös, että se tyytyväisyys, joka kehupainotteisesta palautteesta tulee, voi joskus olla myönteisenä vaikuttajana toimintaan, minkä tuloksena Kochin mukaan toiminnan positiiviset ominaisuudet lisääntyvät ja siitä johtuen myös sisäinen motivaatio kasvaa. (Carpentier & Mageau 2016, 47.)

Ginottin kirjoitukset inspiroivat ensimmäisenä itsemääräämisteoriamääritelmän autonomiaan kannustamisesta. Nämä kirjoitukset ehdottavat, että kehupainotteisen palautteen tulisi keskittyä kuvailemaan sitä, mitä on tehty oikein sen sijaan, että sillä vain ylistettäisiin vastaanottajaa. Tämä kuvailu taas vuorostaan aktivoi vastaanottajan punnitsemaan omia aikaansaannoksiaan positiivisesti ja siten kehuun itseään. (Carpentier & Mageau 2016, 47.)

## 4 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen suorittamiseksi päädyttiin käyttämään laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä, jotka ovat Sarajärven ja Tuomen (2009, 71) mukaan haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Osallistuvan havainnoinnin raportit sekä haastattelu- ja kyselytutkimukset muodostettiin syyskauden aikana heti harjoitusten alkamisesta lähtien.

Osallistuva havainnointi tapahtui niissä harjoituksissa ja peleissä, joihin pääsi paikalle. Havainnot kirjattiin päiväkirjatyyppisesti ja niitä vertailtiin jatkuvasti teoriapohjaan. Havainnointi kohdistui valmentajan ja pelaajien viestinnällisiin keinoihin, esimerkiksi kehonkieleen, äänenpainoon ja reaktioihin sekä toimintatavoissa havaittaviin muutoksiin.

”Haastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä” (Sarajärvi & Tuomi 2009, 72). Kysely teetätettiin joukkueen pelaajilla ja haastattelussa vastaajana oli joukkueen valmentaja. Tutkimus oli rakenteeltaan strukturoitu sekä haastattelussa että kyselyssä, ja molemmat pyrittiin pitämään pituudeltaan lyhyenä ja kysymystyypeiltään mahdollisimman avoimina. Kysely valittiin menetelmäksi, koska kyseessä on näytteenomainen tutkimus, jossa kohderyhmä on kohtalaisen pieni.



Kuva 2. Nora Isomäki, Lentopalloliiton hallituksen jäsen ja valmentaja. Maskun Kataja Leopardit.

Kyselyn ja haastattelun tukena käytettiin myös osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska Grönforsin mukaan havainnointi voi kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon ja sillä voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 81.)

#### **4.1 Kohderyhmän valinta**

Kyselytutkimukseen valittu kohderyhmä on naisten kakkossarjajoukkue Naarasleijonat 2. Valintaan vaikutti suuresti se, että osallistuva havainnointi sekä siitä raportoiminen tapahtuivat omien kokemusten ja aistien pohjalta, kun oli itse mukana toiminnassa. Joukkueetovereilta oli myös helppo saada vastauksia kyselyyn, joten saatiin myös runsaasti analysoitavaa materiaalia.

Haastattelun kohderyhmä eli haastateltava oli joukkueen valmentaja, jolta oli vaivatonta saada haastattelu, koska hän tuntui olevan itsekkin kiinnostunut aiheesta. Osallistuvan havainnoinnin kohderyhmänä oli koko joukkue ja havainnointiin sisältyi sekä pelaajien että valmentajan toiminnan ja vuorovaikutuksen tarkkailu.

#### **4.2 Haastattelututkimuksen valmistelu**

Haastattelun kohdalla päädyttiin strukturoituun haastatteluun ja se toteutettiin Virtuaali ammattikorkeakoulun (2017) määritelmän mukaisesti: ”Strukturoidussa haastattelussa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja kirjaa vastaukset haastateltavan puolesta. Haastattelu etenee kuitenkin tiukasti etukäteen laaditun rungon mukaan. ”

Haastattelukysymykset tehtiin teoriapohjaan nojaten. Haastateltavana oli Nora Isomäki, joka valmentaa tutkimuksen kohderyhmänä olevaa kakkossarjassa pelaavaa naisten lentopallojoukkuetta. Haastattelukysymyksistä tehtiin sellaisia, että ne käsittelisivät samoja aiheita kuin kyselytutkimuksessa käsitellään. Näin ollen pystyttiin vertailemaan haastattelun saamia vastauksia kyselyn saamiin vastauksiin.

1. Mikä on mielestäsi valmentajan tarkoitus joukkueessa? Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan valmentajan käsitys siitä, että onko hän mielestään pelaajia varten vai pelaajat häntä varten. Kysymyksellä haettiin myös yhteneväisyyksiä teorian ja valmentajan oman näkemyksen kesken.
2. Mitkä koet valmentajan tärkeimmiksi tehtäviksi joukkueen valmennuksessa? Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, että viittaavatko valmentajan korkealle arvotamat asiat siihen, että hänessä on samoja piirteitä kuin viitekehyksen ”Valmentaja

kehityksen mahdollistajana”-osiossa. Tarkoituksena oli myös selvittää, että esiintyykö hänen luettelemissa tehtävissä pointteja Johnsonin ynnä muiden artikkelista valmentajan vastuista.

3. Miten hyödynnät vahvuuksiasi valmentajana? Tällä kysymyksellä haluttiin saada kuva asioista, jotka valmentaja näkee vahvuuksinaan. Vastauksia vertailtiin pelaajien näkemyskseen valmentajan vahvuuksista pitäen silmällä sitä, että esiintyykö vastauksissa esimerkiksi palautteenanto.
4. Miten kuvailisit sinun ja valmennettaviesi välistä kunnioitusta? Tällä kysymyksellä haluttiin saada kuva koko joukkueen komponenttien eli pelaajien ja valmentajan välisistä suhteista: ilmeneekö molemminpuolista arvostusta ja kunnioitusta, jota huippuonnistumisiin ja huipputiimiksi pääsemiseen vaaditaan? Kunnioitus vaikuttaa myös hyvin paljon siihen, miten valmentaja antaa palautetta ja toisaalta myös siihen, miten hän on itse valmis vastaanottamaan palautetta.
5. Miten motivoit pelaajia tekemään seuraavan suorituksen hyvin? Miksi käytät juuri näitä keinoja? Kysymyksen kärkenä oli saada kuva valmentajan käyttämistä keinoista pelaajien motivoimiseksi. Vastausta verrattiin pelaajien vastauksiin ja tutkimuksen teoriapohjassa esiintyviin pointteihin motivoinnista.
6. Miten valmentaja voi mielestäsi rakentaa joukkuehenkeä? Tällä pyrittiin saamaan käsitys siitä, että näkeekö valmentaja oman roolinsa joukkuehengen luomisessa ja onko hän siten tämän elementin kannalta ”huipputiimin” kehityksen mahdollistaja. Kyselytutkimuksessa on sama kysymys myös pelaajille, joten saatiin laajempi kuva siitä, miten valmentaja on osana joukkuehengen rakentamisessa.
7. Kumman koet tärkeämpänä: suoritustavan vai lopputuloksen? Miksi? Tämä kysymys pohjautuu priorisointiin. Ensisijaisesti haluttiin saada tieto, että haluaako valmentaja muokata kaikkien suoritustavat samaan muottiin – mikä ei ole valmentavan johtamisen teorian perusteella hyvä keino – vai vaatikko hän pelaajilta sitä mitä positiivisen pedagogiikan teorian mukaan pitää: omaa parasta. Vastaava kysymys löytyy myös pelaajille tehdystä kyselystä, ja näitäkin vastauksia vertailtiin keskenään.
8. Miten käsittelet onnistumista ja epäonnistumista palautteenannossa? Miksi? Tämä kysymys perustuu sekä Whitmoren että Krzyzewskin näkemyskseen siitä, että pitäisi keskittyä tulevaisuuteen ja siihen seuraavaan suoritukseen eikä jäädä vellomaan epäonnistuneeseen suoritukseen. Toinen kärki kysymyksellä on palautteenannon sisällössä, jonka pitäisi Wilsonin mukaan keskittyä positiivisen ajattelun he-

rättämiseen. Myös positiivisen pedagogiikan teoria onnistumisien ja hyvän levittämässä ja juurruttamisessa oli yhtenä huomion kohteena vastausten analysoinnissa.

9. Mitä viestinnällisiä keinoja käytät palautetta antaessasi? Kysymyksellä kartoitettiin valmentajan tapoja antaa palautetta. Varsinkin urheilussa non-verbaalinen viestintä on isossa osassa ja saattaa vaikuttaa hyvinkin paljon urheilijan suoriutumiseen. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka laajasti ja tiedostaen valmentaja näkee oman vuorovaikutuksensa.
10. Miten luulet pelaajien vastanneen, kun heiltä kysyttiin vahvuuksistasi? Tämän kysymyksen tavoitteena oli saada tietää, että tuntee valmentaja pelaajiaan ja miten hän ajattelee muiden ajattelevan hänen toiminnastaan.

#### **4.3 Kyselytutkimuksen valmistelu**

Laadullista kyselytutkimusta varten laadittiin viitekehyksen pohjalta relevantteja kysymyksiä. Kyselyyn vastasi Naarasleijonat 2-joukkueen pelaajia. Kysymykset muotoiltiin niin, että ne olisivat mahdollisimman avoimia, jotta saataisiin rikkaampia vastauksia analysoitavaksi. Kohderyhmän pelaajat ovat 16–25 -vuotiaita ja heillä on 6–15 vuotta pelikokemusta.

1. Mikä on tavoitteesi lentopallon saralla? Tällä kysymyksellä kartoitettiin taustaa pelaajien motivoinnin tasosta ja siitä kuinka tavoitteellista heidän harjoittelunsa on. Kysymys pohjautuu myös valmentavan johtamisen EXACT-mallin pointtiin siitä, että valmennettavalla on oltava selkeä käsitys siitä mitä hän haluaa saavuttaa.
2. Mikä on mielestäsi valmentajan tarkoitus joukkueessa? Kysymyksen saamia vastauksia verrattiin valmentajan vastaukseen.
3. Mitkä koet olevan valmentajan tärkeimpinä tehtävinä joukkueen valmennuksessa? Tämänkin kysymyksen vastauksia verrattiin valmentajan vastauksiin. Kysymyksen vastausten avulla saatiin tietoa siitä, että onko pelaajilla ja valmentajalla yhtäläinen käsitys valmentajan roolista ja tehtävistä joukkueessa.
4. Miten kuvailisit sinun ja valmentajasi välistä kunnioitusta? Tällä kysymyksellä on myös pari valmentajan haastattelussa. Kysymyksen vastaukset kertoivat paljon tasa-arvoisuudesta ja siitä, että löytyykö kunnioitusta niin valmentajan kuin pelaajienkin puolesta.

5. Miten valmentaja saa sinut motivoituneeksi tekemään seuraavan suorituksen hyvin? Kysymyksen vastauksilla oli suuri merkitys tutkimuksen tulosten kannalta. Kysymyksen saamat vastaukset liittyvät motivointiin, johon sisältyy isona asiana palautteenanto. Kysymyksen saamat vastaukset antoivat suurelta osin vastauksen siihen, minkälainen palaute toimii motivoivana tekijänä. Vertaamalla vastauksia valmentajan antamiin vastauksiin saatiin myös selville, että ovatko käytetyt keinot ja halutut keinot ristiriidassa.
6. Miten valmentaja voi mielestäsi rakentaa joukkuehenkeä? Sama kysymys kysyttiin myös haastattelututkimuksessa ja tavoitteena oli saada selkeä kuva siitä, miten valmentaja voi omasta mielestään ja pelaajien mielestä vaikuttaa joukkuehengen luomiseen.
7. Kumman koet tärkeämpänä: suoritustavan vai lopputuloksen? Miksi? Kysymys on identtinen valmentajalta kysytyn kysymyksen kanssa. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään mahdollisia eroja pelaajien ja valmentajan näkemyksissä. Vastauksista pystyttiin päättämään, että keskittyvätkö pelaajat ja valmentaja suorituksen johtamisessa samoihin asioihin.
8. Miten mielestäsi onnistumista ja epäonnistumista tulisi käsitellä palautteenannossa? Miksi? Kysymys on todella tärkeä toimivien palautteenantotapojen löytämiseksi. Tavoitteena oli saada pelaajilta tieto, että minkälainen kombinaatio suorituksen palasista kannattaa muodostaa palautteeseen, jotta se on heidän mielestään kehittävää. Tällekin kysymykselle on pari haastattelututkimuksessa, ja näiden kysymysten saamia vastauksia analysoitiin johtopäätösten saamiseksi.
9. Miten valmentajasi viestii sinulle palautetta? Kysymyksellä saatiin vastaus siihen, että onko valmentajan palautteenanto näkyvää, selkeää ja oikein ymmärrettyä. Vastauksia verrattiin valmentajan vastaukseen hänen käyttämistään viestinnän keinoista.
10. Mitkä ovat mielestäsi valmentajasi vahvuuksia valmentajana? Kysymyksen oli tarkoitus selvittää, miten pelaajat kokevat valmentajansa: näkykö kunnioitusta ja arvostusta ja ovatko hänen toimintatapansa pelaajien mielestä hyvin toimivia.



## **5 Tutkimustulosten analysointi**

Tässä pääluvussa esitellään haastattelututkimuksen ja kyselytutkimuksen vastaukset. Näihin tuloksiin lisätään havaintoja omista kokemuksista ja käytetään teoriapohjaa analysoinnin tukena.

### **5.1 Haastattelututkimus**

Seuraavaksi esitellään valmentajan vastaukset strukturoidun haastattelun kysymyksiin. Vastauksia analysoidaan havaintojen ja viitekehyksen pohjalta. Haastattelu suoritettiin Salmisaaren liikuntakeskuksen kahviossa 8.11.2017.

#### **5.1.1 Valmentajan tarkoitus joukkueessa**

Isomäen mielestä hänen tarkoituksensa joukkueessa on auttaa pelaajia tekemään hyviä suorituksia ja kehittymään. Kehittymisellä hän painotti tarkoittavansa sitä, että kaikki pelaajat menevät yhdessä joukkueena samaan suuntaan ja eteenpäin.

Hänen vastauksen, ja osallistuvan havainnoinnin perusteella voi päätellä, että hän kokee olevansa joukkuetta ja pelaajia varten aina, kun he häntä tarvitsevat. Havaintojen mukaan harjoituksissa ei ole ollut kertaakaan nähtävillä, että ne menisivät valmentajan ehtojen ja halujen mukaisesti, vaan teemat ja vaikeusasteet määrittävät pelaajien taitotason mukaan.

Isomäen vastaus ja toiminta sopivat Krzyzewskin määritelmään sopeutumiskyvystä, joka tarkoittaa sitä, että suunnitelman täytyy sopia siihen, mitä joukkue on juuri nyt. Se mitä tehdään, tulee olla sopeutettu siihen, mitä ollaan. (Coach K. 2017.)

Havainnoista on huomattavissa myös se, että Isomäki ei toteuta liian haastavia harjoituksia, muttei myöskään sellaisia, jotka eivät haasta yhtään. Hän ei myöskään aseta epärealistisia tavoitteita peleihin, koska tietää mikä joukkueen taso ja tilanne ovat milläkin hetkellä. Isomäen toiminta valmentajana on kaikin puolin urheilijakeskeistä.

#### **5.1.2 Valmentajan tärkeimmät tehtävät**

Isomäki kokee tärkeimmiksi tehtävikseen joukkueen kanssa puhumisen, koska täytyy puhua yhteisistä tavoitteista ja tavoista toimia. Puhua täytyy hänen mukaansa myös yksilöllisellä tasolla, jotta silläkin tasolla tulee kehitystä. Kommunikoinnin lisäksi käytännön harjoitteiden suunnittelu ja toteuttaminen kuuluvat Isomäen mielestä valmentajan tärkeimpiin tehtäviin.

Hän näkee tärkeäksi tukea jokaisen pelaajan matkaa sekä suullisesti että käytännön harjoitteilla. Isomäki pitää todella tärkeänä asiana sitä, että valmentaja ei ole diktaattori, vaan antaa pelaajille mahdollisuuden ajatella itse. Näin ollen kaikkien muutosten tulisi loppuvaiheissa hänen mielestään lähteä pelaajasta itsestään, sillä lopullinen vastuu kehityksestä on pelaajalla itsellään: pelaajalla täytyy olla halua kehittyä.

Osallistuvalla havainnoinnilla nähtyjen asioiden perusteella Isomäki hoitaa vastuualueitaan hyvin. Valmentajan tulee muun muassa olla kiinnostunut pelaajien hyvinvoinnista, minimoida riskejä ja opettaa oikeanlaisia liikeratoja. Myös erinomainen kommunikointikyky on edellytys hyvien suhteiden luomiselle. (Johnson ym. 2011.)

Kommunikointikyky kulkee myös Woodenin (2017) ja Krzyzewskin (2017) opetuksissa onnistumisten tavoittelun avainelementtinä. Krzyzewski kertoo, että kommunikointi ei aina ilmene luonnostaan ja siksi sitä pitää harjoitella (Coach K. 2017).

Johnsonin ym. (2011) mukaan valmentajalla on myös vastuu valmistella urheilijat sekä fyysisesti että henkisesti urheilulliseen kilpailumiseen, ja tämän ensisijaisena edellytyksenä on kyky motivoida pelaajat suoriutumaan optimaalisella tasolla. Motivoimiseen vaikuttaa suuresti tavoitteiden asettaminen ja palautteenanto.

Tavoitteiden asettamisen merkitystä korostavat myös valmentavan johtamisen uranuurtajat Whitmore (2009) ja Wilson (2007). Whitmoren (2009, 62–64) mukaan Goal eli tavoite pitäisi aina olla realistinen ja tarpeeksi haastava, sillä jos se ei ole realistinen, ei ole toivoa saavuttaa sitä, ja jos tavoite ei ole haastava, se ei kasvata motivaatiota. Wilsonin (2007, 42) mukaan yksi valmentavan johtamisen avainasioista on ratkaisukeskeisyys, ja jotta pääsisi johonkin, on ensisijaisen tärkeää tietää, minne on menossa. Valmennettavalla tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä hän haluaa saavuttaa.

Johnsonin ym. artikkelissa mainitaan myös, että valmentajan tehtävänä on tietää urheilijan kehityksen vaiheet ja kuinka yksilöt kasvavat ja kypsyvät. On tärkeää suunnitella harjoitteet niin, että ne sopivat kaikille, koska valmennettavan kehityksen taso vaikuttaa suuresti valmentamisen luonteeseen ja muotoon. (Johnson ym. 2011.)

Tämä näkyy ymmärrettynä myös Isomäen vastauksessa: hän kertoo tärkeimpiin tehtäviinsä lukeutuvan jokaisen yksilön yksilöllisen tukeminen matkan aikana. Harjoitusten perusteella voi päätellä, että hän tunnistaa yksilöiden taitotasot hyvin ja ymmärtää mitä kenenkin täytyy harjoitella kaikista eniten. Ja jotta hän voi tukea heitä, täytyy hänen myös tunnistaa näiden kehityksen vaiheet.

Havainnoimalla on myös huomattu, että Isomäki minimoi loukkaantumisriskiä harjoituksissa. Tästä esimerkkinä on suoran palautteen antaminen treenikassien sijoittamisesta sen jälkeen, kun hän meinasi kaatua kahteen treenilaukkuun kentän läheisyydessä. Hän haluaa myös pysyä kartalla esimerkiksi loukkaantumistilanteista ja siitä, kuinka paraneminen edistyy. Hän näyttää teknisesti oikeanlaisia suorituksia ja kertoo mitä niissä tulee ottaa huomioon. Sen lisäksi hän huolehtii aina jokaisissa harjoituksissa, että kaikilla on alkulämmittelyn jälkeen lämmin.

Harjoituksissa ja peleissä nähdyn toiminnan perusteella Isomäki on myös lahjakas kommunikoimaan ja pyrkii kommunikoimaan mahdollisimman monin eri tavoin. Lisäksi hänellä on halua kommunikoida ja hän tahtoo opettaa sitä myös pelaajille.

Isomäen suorituksen johtamisessa on ollut nähtävissä myös valmentavan johtamisen käytäntöjä. Wilsonin (2007, 22) mukaan suorituksen johtaminen tapahtuu ei niinkään kertomalla, vaan kyseenalaistamalla, jotta tietoisuus ja itseoppiminen aktivoituisivat. Valmentaja esittää kysymyksiä jotka eivät ole suljettuja eivätkä johdattelevia, vaan kääntävät pelaajan fokuksen häneen itseensä. Isomäki mainitsi haastattelussa kaksi kiinteästi valmentavan johtamisen kulmakiviin liittyvää asiaa: hän pyrkii saamaan pelaajat ajattelemaan itse, ja vastuu muutoksesta on viimekädessä aina pelaajalla itsellään.

### **5.1.3 Vahvuuksien hyödyntäminen valmennuksessa**

Isomäki lähti vastaamaan kysymykseen pohtimalla vahvuuksiaan. Vahvuuksikseen hän nosti sosiaalisen vahvuuden, pitkän pelikokemuksen ja kokemukset monenlaisista valmentajista, joiden joukossa on ollut sekä hyviä että huonoja. Isona vahvuutenaan hän näkee myös sen, että hallitsee kaikki pelipaikat, joten hän voi antaa tukea pelipaikasta riippumatta kaikille. Vahvuudeksi hän mainitsi kyvyn välttää huutamista ja kieltämistä ja sen, että hän näkee joukkueen sekä yksilötasolla että kokonaisuutena.

Isomäki mainitsi myös sukupuolen olevan tietyllä tavalla vahvuus. Suomessa ei ole kovin paljoa naisvalmentajia, joten naisena hän kertoi ymmärtävänsä myös muita naisia. Hän mainitsi vahvuudekseen myös halun oppia ja kehittyä koko ajan, joten hän käy paljon erilaisissa koulutuksissa ja hyödyntää sieltä oppimaansa valmentaessaan.

Isomäki kertoi hyödyntävänsä näitä vahvuuksia muun muassa tukemalla kaikkia pelipaikasta riippumatta ja välttämällä aina huutamista ja paniikin levittämistä. Hän on kuitenkin aina tunteella mukana ja pyrkii pitämään tunnelman tilanteesta riippumatta rentona. Hän hyödyntää kokemustaan antamalla aina mahdollisimman selkeitä ja yksityiskohtaisia ohjeita, joista pelaajat saavat avaimia ongelmien ratkaisemiseksi.

Bokman (2013, 23) Coach's plan- julkaisussa kehoitetaan välttämään pelkoon perustuvaa valmentamista. Omien havaintojen ja Isomäen vastauksen perusteella hän pyrkii välttämään aggressiivista valmentamista ja huutamista. On huomattu, että Isomäki antaa harjoituksissa ja peleissä aina yksityiskohtaista palautetta riippumatta siitä, että onko suoritus ollut onnistunut vai epäonnistunut.

Tehokas tiimityö vaatii Krzyzewskin (2017) mukaan kommunikointia, ja Johnsonin ym. (2011) mukaan valmentajan täytyy olla erinomainen kommunikoija. Sosiaalinen vahvuus on siten erittäin hyödyllinen vahvuus. Myös Isomäen pitkä pelikokemus antaa paljon näkökulmia. Osallistuvan havainnoinnin perusteella siitä on ollut erittäin suuri apu, että hän hallitsee kaikki pelipaikat. Hän on pystynyt antamaan konkreettisia neuvoja kaikille, on kyseessä sitten ollut passari, keskitorjuja tai vaikkapa hakkuri.

Molemmat tässä opinnäytetyössä mainituista valmentajalegendoista, Wooden (2017) ja Krzyzewski (2017), kertovat, että koskaan ei saa ajatella oppineensa kaiken. Valmentajan kouluttautumisen ja oppimisen merkitys mainitaan myös Bokman (2013, 25) Coach's plan -julkaisussa. Isomäen oman epätäydellisyytensä myöntäminen kertoo siitä, että hänellä on vielä omastakin mielestään opittavaa. Hän on käynyt monessa koulutuksessa syksyn aikana ja kertoi niiden olleen kouluttajakoulutuksia.

Viitekehityksen pohjalta voidaan päätellä, että yksityiskohtaisen palautteen antaminen on tärkeää pelaajan kehittymisen kannalta. Isomäen vahvuutena voidaan pitää kykyä antaa yksityiskohtaista palautetta. Vahvuudeksi voi lukea myös sen, että hän myöntää, ettei ole täydellinen. Se tekee hänestä helposti lähestyttävän ja poistaa hierarkkisuutta joukkueen toiminnassa.

#### **5.1.4 Valmentajan ja pelaajien välinen kunnioitus**

Se, että pelaajat uskaltavat lähestyä ja kysyä tarvittaessa mistä tahansa on Isomäelle iso asia ja kertoo kunnioituksesta ja arvostuksesta. Isomäen mukaan kunnioituksen osoittamista pelaajilta on myös se, että he tulevat harjoituksiin ja peleihin ja tekevät asioita, joista sovitaan ja mistä puhutaan. Isomäki kertoi, että valmentajalla on merkitystä silloin, kun pelaaja haluaa kantaa oman vastuunsa. Silloin valmennusta kunnioitetaan ja opit ovat menneet perille.

Isomäki kertoi osoittavansa kunnioitusta pelaajia kohti kuuntelemalla ja kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti, täysin tuomitsematta. Valmentajana hän haluaa osoittaa kunnioituksensa myös kehittämällä kaikkia tasapuolisesti, koska kaikki ovat yhtä tärkeitä.

Tasapuolisuus on näkynyt hyvin sekä harjoituksissa että peleissä. Ketään ei suosita, kaikkia kuunnellaan ja kaikille annetaan mahdollisuus kehittyä. Kunnioituksesta kertoo myös se, että harjoituksissa kukaan ei puhu päälle silloin, kun Isomäki on äänessä. Kaikki myös noudattavat suurimmilta osin niitä toimintatapoja, joista on sovittu. Ainoa sovittu asia, jonka noudattaminen takkuu, on peleihin ja harjoituksiin ilmoittautumiseen käytettävä nimihuuto -palvelu. Ilmoittautumisesta on jouduttu sanomaan useamman kerran, koska sitä ei ole tehty tarpeeksi ajoissa.

Isomäen mukaan pelaajat tekevät niitä asioita, joista on sovittu ja niin kuin Krzyzewskikin kertoo, omistautuneisuus on tärkeä piirre huipputiimin pelaajissa (Coach K. 2017). Se, että pelaajat pitävät kiinni harjoitusohjelmasta ja sovituista asioista kertoo paljon yhteistyön toimivuudesta, kunnioituksesta ja omistautuneisuudesta. Yhteistyön toimivuus on sekä Whitmoren (2009, 134–135) että Woodenin (2017) mukaan yksi huipputiimin tunnuspiirteistä, joten jos Isomäki ei olisi helposti lähestyttävä, ei yhteistyökään todennäköisesti toimisi.

#### **5.1.5 Valmentajan käyttämät motivointitavat**

Isomäki kertoi, että hän voi antaa teknisiä neuvoja seuraavan suorituksen tekemiseen paremmin, mutta motivoitumisen suhteen pelaajan tulee itse tajuta suorituksista, kun ne menevät hyvin. Hän korosti sen merkitystä, että oivalletaan asioita oman tekemisen kautta. Henkisellä puolella itseluottamus on tärkeä asia, joka kasvaa onnistumisien kautta, joten Isomäki pyrkii vahvistamaan onnistumisen tunteita.

Brattonin ja Goldin mukaan ei ole selkeää kaavaa sille, kuinka palautetta voidaan käyttää motivoinnin keinona, mutta sillä on pieleen mennessä suuri vaikutus motivoinnin laskemisessa (Bratton & Gold 2007, 282). Palautteella on siis suora linkki motivaatioon. Krzyzewski (2017) kertoo, että tutustumalla tiimin henkilöihin ja ymmärtämällä heitä yksilöinä tajuaa, että kaikkia täytyy motivoida eri tavalla.

Peleissä ja harjoituksissa on ollut havaittavissa, että Isomäki tiedostaa sen, että kaikkia täytyy motivoida eri tavalla. Hän kommunikoi eri tyylillä eri pelaajien kanssa ja käyttää paljon valmentavan johtamisen tapaa antaen palautetta kysymällä paljon kysymyksiä. Hän pyrkii siten saamaan pelaajat motivoituneeksi ja huomaamaan asioita omassa toiminnassaan ja etenkin onnistumisissaan.

### 5.1.6 Valmentaja joukkuehengen rakentajana

Joukkuehengen rakentamisesta Isomäki totesi, että valmentaja voi rakentaa sitä osoittamalla, että jokainen pelaaja on tärkeä ja joukkueella on yhteinen tavoite. Joukkuehengen vahvistamiseksi hän haluaa varmistaa, että jokainen arvostaa toisiaan joukkueessa.

Molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus kuuluvat Woodenin mukaan huipputiimin tunnuspiirteisiin. Myös toveruus, yhteistyö ja lojaalisuus ovat joukkuehenkeä nostattavia tekijöitä ja vahvistamalla näitä valmentaja voi vaikuttaa joukkuehenkeen. (Wooden 2017.)

Tasa-arvoisuus on ollut todella suuresti näkyvillä Isomäen toiminnassa ja jokainen tuntuu arvostavan toisiaan joukkueessa. Alkuun joukkuehengen nostaminen oli vaikeaa, koska joukkueessa oli paljon toisilleen entuudestaan tuntemattomia pelaajia. Joukkuehengen rakentaminen lähti käytännössä nolasta, mutta sen tuloksilla on ollut pelien lopputulosten kannalta merkittävä vaikutus.

Isomäki on näyttänyt edistävän joukkuehenkeä monella tavalla. Hän on muun muassa järjestänyt ryhmäytymistilaisuuksia ja jo aiemminkin mainittuja alkulämmittelyitä, joissa väkisinkin tutustuu muihin. Joukkuehenkeä on rakentanut myös se, että harjoituksissa pelataan paljon erilaisia pienpelejä eikä koskaan ole samanlaista joukkuetta kahta kertaa peräkkäin.

Joukkuehengen vahvistamista on edistänyt myös Isomäen rento mutta varma olemus. Kenelläkään ei ole näkynyt varsinaista huolta kasvoilla ja asioihin suhtaudutaan enemmän positiivisesti kuin hampaat irvessä. Isomäki on edistänyt myös pelaajien välistä kommunikointia näyttämällä itse esimerkkiä hyvästä kommunikoinnista, ja sillä on ollut suuri vaikutus joukkuehenkeen.

### 5.1.7 Suoritustapa vs lopputulos

Isomäki kertoi kokevansa yleisellä tasolla suoritustavan tärkeämmäksi kuin lopputuloksen. Tätä hän perusteli sanomalla, että vaikka saavutettaisiinkin toivottu lopputulos, mutta se tulee huonolla hengellä, niin mikä siinä on pointtina? Isomäki kertoi arvottavansa suoritustavan tärkeämmäksi myös yksittäisessä suorituksessa, koska se kantaa pidemmälle. Hänen mukaansa on parempi, että tekee täydellisen lyönnin, joka menee verkkoon kuin luinlyönnin, jossa osuu sormen päillä palloon ja tulee piste. Hänen mukaansa hyviä suorituksia voi tehdä tuhat kertaa enemmän kuin onnenkantamoisella onnistuneita. Isomäki kuitenkin jatkaa, että jos puhutaan tyyleistä tehdä asioita, niin omalla parhaalla tavalla tehty suoritus on se, mikä merkitsee.

Omalla parhaalla tavalla tehty suoritus on pointti, jonka myös Whitmore mainitsee suorituksen johtamisesta: potentiaalimme realisoidaan optimoimalla oma yksilöllisyys ja uniikkisuus, ei koskaan muovaamalla niitä jonkun toisen käsitykseen parhaimmasta tavasta (Whitmore 2009, 43). Krzyzewskilläkin on Keywords for success-sivullaan samansuuntainen ajatus: jatkuva täydellisyys tavoittelu määrittelee voittajia, ei tulostaulun lopputulos. Jotta voi olla loistava, täytyy olla oma itsensä ja pyrkiä aina tekemään se paras johon pysyy (Coach K. 2017).

Toimintaa tarkkailemalla on selvinnyt, että Isomäki vaatii pelaajia ainoastaan tekemään parhaansa, ei enempää eikä vähempää. Tämän huomaa myös siitä, että hän antaa korjausehdotuksia nimenomaan ehdotuksina eikä komennuksina.

### **5.1.8 Onnistumisten ja epäonnistumisten käsittely**

Epäonnistumisten tapahtuessa Isomäki sanoi pyrkivänsä kertomaan, miten pelaaja voi seuraavalla kerralla suoriutua paremmin. Virheitä tulee aina, ja joskus niitä ei voi välttää. Isomäen mukaan epäonnistumista ei saa pelätä ja epäonnistuminen on yleensä seurausta siitä, ettei pelaaja ole henkisesti läsnä. Hän painotti kannustavansa aina onnistumiseen, jotta niitä tulisi enemmän. Hän myös kertoi yrittävänsä herätellä rohkeutta ja luottavaisuutta pyrkimällä saamaan pelaajat ajattelemaan, että kun he tekevät oman hommansa hyvin, niin muilla on helpompi pelata.

Epäonnistumiset ovat Wilsonin (2007, 12–13) mukaan oppimiskokemuksia. Whitmoren (2009, 9) ja Krzyzewskin (2017) mukaan suorituksen johtamisessa ei pitäisi keskittyä siihen, mitä teki väärin. Krzyzewskin ”Seuraava peli” -filosofia korostaa sitä, että kaikista tärkein peli tai hetki, johon täytyy keskittyä, on aina se seuraava. Tämä pätee aina, oli sitten kyseessä ottelu tai elämäntilanne. Krzyzewskin mukaan epäonnistumisista saattaa oppia asioita omasta kestävyydestä, kyvyistä kääntää negatiiviset asiat positiivisiksi ja uskosta siihen mitä tekee (Coach K. 2017).

Epäonnistumisten jälkeen annettavasta palautteesta tulee mieleen Carpentierin ja Mageaun muutospainotteinen palaute ja autonomiaan kannustava muutospainotteinen palaute. Carpentierin mukaan ollakseen autonomiaan kannustavaa, muutospainotteisen palautteen täytyy olla empaattista, antaa vaihtoehtoja ongelman korjaamiseksi, olla perusteltu urheilijan tuntemilla, selkeillä ja realistisilla tavoitteilla, kohteliaalla äänensävyllä annettua ja se ei ikinä saisi olla henkilökohtainen piikki kenellekään. (Carpentier & Mageau 2016, 45–26.)

Bokman (2013, 23) mukaan korjaukset tulisi aina linkittää odotettuun lopputulokseen. On ollut nähtävissä, että Isomäki noudattaa tätä periaatetta palautetta antaessaan. Isomäki

antaa epäonnistuneiden suoritusten jälkeen usein palautetta seuraavalla tyyllillä: ”Kokeileppa ottaa seuraavaksi matalampi ja etupainotteisempi asento, jotta pääset nopeammin pallon alle ja saat paremman osuman siihen” tai ”Käyttäkää koko kroppaa heittäessänne sormilyöntiä taaksepäin, niin saatte pallon lentämään pidemmälle”.

Havainnoimalla saatiin myös yksi esimerkki viitekehyksen perusteella huonommasta palautteenantotilanteesta. Havainto tuli viimeisessä peliin valmisteleavassa harjoituskerrassa, jolloin harjoiteltiin kuusikkoa. Toisella puolella oli ns. avauskuusikko ja toisella puolella varjokuusikko. Kuusikkojen kokoonpanoja vaihdeltiin ja pelatut erät olivat lyhennettyjä.

Jokaisen erän jälkeen Isomäki kysyi hävinneeltä puolelta, että missä he epäonnistuivat koska häviö tuli. Tämä ei herättänyt kovin rikasta keskustelua, vaan moni pelaaja meni hieman lukkoon. Positiivisempi tapa käsitellä eriä olisi ollut se, että valmentaja olisi kysynyt mitä vastapuoli teki oikein, koska he voittivat. Whitmoren (2009, 31) mukaan koskaan ei saisi antaa syyttävää palautetta, koska se saa ihmisen puolustuskannalle ja heikentää luovaa ajattelua.

Peleissä ja harjoituksissa tehtyjen havaintojen mukaan Isomäki antaa kuitenkin pääsääntöisesti autonomiaan kannustavaa muutospainotteista palautetta. Hän kommunikoi korjausehdotuksensa kohteliaasti ja empaattisesti varmistaen, että pelaaja ymmärtää mitä hän sanoo. Hän myös usein kysyy pelaajilta, että mikä heidän mielestään onnistui hyvin harjoitteessa ja mikä ei.

Tavoitteena Isomäellä on havaintojen ja haastattelun perusteella se, että pelaajat oppivat onnistumisistaan. Isomäki myös kannustaa epätsekkyteen ja siihen, että onnistumisiin pyritään nimenomaan joukkueen vuoksi. Otteissa on havaittu myös paljon positiivista pedagogiikkaa, koska Isomäki keskittyy myös epäonnistumisten käsittelyssä korostamaan onnistuneita asioita. Tämä on hyvä asia, koska Vuorisen (5.3.2016.) opetusten mukaan valtava määrä kyvykkyyttä ja itseluottamusta jää ”vaikeuksissa auttavan” pedagogiikan jyrän alle. Lähestymistavan ollessa korjaava, yksilön voimavarat kohdistuvat heikkouksiin ja silloin lahjakkuuksien edistäminen saattaa unohtua.

#### **5.1.9 Valmentajan keinot viestiä palautetta**

Isomäki kertoi, että kouluttajakoulutuksien pohjalta hän tietää ihmisen oppivan kolmella tavalla. Hän käyttää valmentaessaan puhetta, fläppitaulua havainnollistamiseen, näyttää itse suorituksia ja tekniikkaa, ja laittaa ihmisiä oikeisiin asentoihin eli koskee fyysisesti. Isomäen mukaan tärkeintä olisi se, että urheilija kokee suorituksen kropassaan.



Isomäki kertoi haastattelussa haluavansa tuoda videonnin lisäksi harjoituksiin. Hän antoi esimerkiksi viestinnästään myös viestit, joihin hän oli linkittänyt videomateriaalia maailmanluokan keskihyökkäyksistä ja vastaanotoista. Isomäki kertoi myös haluavansa käyttää paljon erilaisia tapoja, koska tiedostaa, että kaikki oppivat eri tavalla.

Isomäen toiminnassa on ollut nähtävillä monia erilaisia tämänkin tutkimuksen teoriapohjassa mainittuja non-verbaalisia viestinnän keinoja. Toiminnassa on ollut nähtävissä Kielijelpin määrittelemää kinesiiikkaa ja paralingvistisia piirteitä. Kinesiikka on näkyvillä, kun ihminen painottaa asioita kehon asennon, elein, ilmein ja katseella. Paralingvistisia piirteitä ovat esimerkiksi puheessa käytetty äänenpaino ja -korkeus sekä puheen tauotus. (Kielijelppi 2017.) Isomäki käyttää näytä keinoja, ja pitää esimerkiksi puhuessaan taukoja aina, kun haluaa antaa pelaajien pureskella hänen juuri sanomaansa asiaa hetken.

Toiminnassa on ollut nähtävillä myös haptiikkaa ja kronemiikkaa, jotka tarkoittavat non-verbaalin viestinnän merkkijärjestelmässä koskettamista ja ajankäyttöä (Kielijelppi 2017). Haptiikan käyttö näkyy, kun Isomäki asettaa pelaajan oikeaan asentoon tekniikkaharjoituksissa. Kronemiikka taas näkyy hänen antaessaan palautetta harjoituksissa: Isomäki huomioi puheenvuorojensa pituudessa ajan rajallisuuden, joten palautesessiot ovat usein lyhyitä ja ytimekkäitä, mutta kuitenkin informaatiotäyteisiä ja ajatuksia herättäviä.

Isomäen ilmeistä tai eleistä ei ole vielä kertaakaan paistanut epätoivo tai paniikki, vaikka peleistä on tullut tappioita. Pelaajat voivat tulkita hänen olemuksesta ja äänenkäytöstä positiivista palautetta, koska epärointiä ja aggressiivisuutta ei ainakaan toistaiseksi ole näkynyt vielä kertaakaan. Näin ollen pelaajat eivät saa negatiivisia signaaleja Isomäen käytöksestä.

#### **5.1.10 Valmentajan arvio esille nostetuista vahvuuksista**

Isomäki arveli pelaajien arvostavan hänen pitkää peliuraansa ja sitä, että hän tietää paljon asioita. Hän arveli pelaajien pitävän vahvuutena myös sitä, että hän ei komenna vaan on helposti lähestyttävä ja maanläheinen siinä, miten tuo asioita esille ja pyrkii olemaan läsnä jättämättä ketään ulkopuolelle.

Isomäen helposti lähestyttävänä oleminen näkyy jatkuvasti peleissä ja harjoituksissa, hän ei esimerkiksi koskaan huuda pelaajille. Kuten aikaisemmin teoriapohjassa käsitellyssä Bokman artikkelissa mainitaan, huutaminen heikentää suoritusta. Huutaminen tuo ainoastaan huonomman tuloksen ja valmentajaansa pelkäävät urheilijat eivät usein kykene selkeään ajatteluun, mikä heikentää seuraavan suorituksen laatua entisestään. (Bokma 2013, 23.)

Edellä mainitun teorian perusteella Isomäen rauhallinen mutta innostava olemus toimii urheilijan kannalta paremmin kuin aggressiivinen lähestymistapa. Pelaajat kysyvät avoimesti asioista, eikä kukaan ole pyöritellyt silmiään tai näyttänyt pelästyneeltä palautteen saamisen jälkeen.

## **5.2 Kyselytutkimus**

Tässä kappaleessa esitellään kyselytutkimuksella saadut vastaukset. Viitekehystä ja havaintoja käytetään vastausten analysoinnin tukena ja kyselyn saamia vastauksia verrataan valmentajan haastatteluvastauksiin.

Kyselyyn vastattiin verkossa. Vastaamistilanne oli hyvin rento, sillä pelaajia lähestyttiin sosiaalisen median kautta facebookin messengerissä. Kyselyyn vastasi 9 pelaajaa 12:sta, joten kyselyn vastausprosentiksi tuli 75%. Kyselyn vastauksia käsiteltiin anonymisti ja tämä mainittiin myös pelaajia lähestyttäessä.

### **5.2.1 Tavoitteet lentopallon saralla**

Kyselyn perusteella pelaajien tavoitteet vaihtelevat paljon. Osalle pelaajista lentopallo on vaan harrastus, jolla pysyy kunnossa eivätkä he varsinaisesti tavoittele tähtiä. Toiset tähtäävät ylemmille sarjatasoille. Pelaamisesta nauttiminen ja kehittyminen arvotetaan myös poikkeuksetta kaikkien vastauksissa tavoitteiden joukkoon. Vastauksista nousi myös esille, että pelaajien tavoitteisiin kuuluu hauskanpito, mahdollisimman pitkä peliura, pelaamisesta nauttiminen, hyvinvoinnin ylläpito, ehjä kausi, tiimipelitaitojen kehitys ja muille esimerkkinä oleminen.

Osallistuvan havainnoinnin perusteella hauskanpitoon ja pelaamisesta nauttimiseen pyrkiminen näkyy toiminnassa muun muassa siten, että asioita ei oteta liian vakavasti ja harjoituksissa on rento tunnelma. Tiimipelitaitojen kehittämiseen ja pelilliseen kehittymiseen tähtääminen näkyy siinä, että pelaajat tulevat toimeen sekä keskenään että valmentajan kanssa ja palautteen suhteen ollaan vastaanottavaisia.

Wilsonin EXACT-malli käsittelee nimenomaan tavoitteiden asettamista. Tämän mallin mukaan on äärimmäisen tärkeää, että valmennettavalla on selkeä käsitys siitä, mitä hän haluaa saavuttaa. EXACT -mallin mukaan hyvä tavoite on innostava ja positiivinen, mitattavissa oleva, haastava ja aikarajoitettu. (Wilson 2007, 42–43.)

Whitmorella on GROW-mallissaan samankaltaista teoriaa: tavoitteen pitäisi aina olla realistinen ja tarpeeksi haastava. Jos tavoite ei ole realistinen, ei ole toivoa saavuttaa sitä, ja jos tavoite ei ole haastava, se ei kasvata motivaatiota. (Whitmore 2009, 62–64.)

Vastausten perusteella pelaajien tavoitteet ovat enemmän tai vähemmän mitattavissa olevia, mutta yhteisenä ajatuksena on kaikilla hauskanpito ja nauttiminen sekä kehittyminen. Niitä voi yhdistää myös positiivisen pedagogiikan opetukseen hyvän levittämisestä pitämällä hauskaa silloin, kun tehdään yhdessä asioita.

### **5.2.2 Valmentajan tarkoitus joukkueessa**

Kyselyn vastausten perusteella valmentajan tarkoitus on pelaajien mielestä ohjaaminen, neuvominen, johtaminen ja kehittäminen sekä yksilö- että joukkueetasolla. Valmentaja nähdään myös tietynlaisena ulkoisena selkärankana ja joukkueen toimivuuden edesauttajana. Myös nuoren urheilijaksi kasvattaminen ja joukkueen kannustaminen, niin huonoina kuin hyvinäkin hetkinä, nähdään tarkoituksena.

Pelaajat kokevat valmentajan olevan toimija, jonka tarkoitus on saada pelaaja ajattelemaan ja oppimaan ennen kaikkea sellaisista asioista, joita pelaaja ei välttämättä itse havaitse. Vastauksissa myös huomioitiin, että valmentajan tarkoitus riippuu joukkueen tavoitteesta ja suuntautumisesta: kilpailevassa joukkueessa valmentaja ennen kaikkea ylläpitää laatua ja vastaa joukkueen kehittymisestä kohti tavoitetta. Pelaajat kokevat valmentajan tarkoitukseksi myös erilaisten näkökulmien ja palautteen antamisen.

Tutkimuksen viitekehyksen perusteella valmentajan tarkoituksena voidaan sanoa olevan myös kehityksen mahdollistaminen. Woodenin teorian mukaan valmentaja mahdollistaa kehitystä pitämällä huolta siitä, että pelaaja on kaikin puolin kunnossa. Hyvän valmentajan tarkoitus on myös olla murtumatta paineen alla, etsiä pelaajaa, joka tekee joukkueesta loistavan, ja valmistella urheilijoita kilpailusuorituksiin sekä henkisesti että fyysisellä tasolla. (Wooden 2017.)

Havainnoimalla on huomattu, että Isomäki tietää tarkoituksensa joukkueessa. Hän ei tee mielivaltaisesti päätöksiä, vaan kyselee myös pelaajien mielipiteitä ja perustelee tekemiään päätöksiä uskottavasti ja ratkaisukeskeisesti. Hän pyrkii edistämään pelaajien fyysistä kuntoa esimerkiksi neuvomalla erilaisia keskivartaloliikkeitä kotona tehtäviksi ja perustelee niiden hyödyn suorituksien parantamiseen.

Lähes jokaisissa harjoituksissa on ollut myös mentaalista puolta kehittäviä harjoitteita, joissa on mukana vaikkapa kaksi palloa, joista toinen kulkee ilmassa ja toinen maassa. Peleissä Isomäen varmuus ei vapise, vaan olemus pysyy tilanteesta riippumatta tyynenä ja kannustavana. Tappioita on tullut kauden aluttua enemmän kuin voittoja, mutta paniikinappulaa hän ei ole siltikään painanut. Valmentajan palaute on ollut kannustavaa ja ajatuksia herättävää koko ajan eikä hän ole sortunut myöskään huutamiseen.

### 5.2.3 Valmentajan tärkeimmät tehtävät

Pelaajien mielestä valmentajan tärkeimmiksi tehtäviksi nousevat kaikkien pelaajien kehittäminen tasapuolisesti, pelaajien auttaminen ja motivoiminen kohti parempia suorituksia, kannustaminen, palautteen antaminen ja virheiden korjaaminen sekä uskon luominen pelaajiin silloin, kun he eivät itse usko itseensä.

Tärkeimpinä tehtävinä nähdään myös johtaminen ja esikuvana oleminen, joukkueen kehittäminen kokonaisuutena sekä yksilötasolla ja ryhmänä tekemisen toimivuuden vaaliminen, eli joukkuehengen edistäminen. Hyvin suunnitellut harjoitukset mainittiin myös yhtenä tärkeistä tehtävistä, ja niissä erityisesti harjoitteiden temmon ja vaikeusasteen sovittaminen koetaan tärkeäksi.

Isomäki näkee tärkeimmiksi tehtävikseen joukkueen kanssa kommunikoinnin, harjoitteiden suunnittelun ja toteuttamisen sekä pelaajien kokonaisvaltaisen tukemisen. Nämä kaikki löytyvät myös pelaajien listalta monessa eri muodossa ilmaistuna. Pelaajien kokonaisvaltaiseen tukemiseen kuuluvat kehitymisessä avustaminen, kannustaminen ja uskon luominen tilanteessa kuin tilanteessa.

Krzyzewskin (2017) mukaan usko on erotus sen välillä, että pelkääkö epäonnistumista vai uskaltaako lähteä yrittämään. Uskonpuute on näyttänyt olevan pahin selkärangan katkaisija tutkimuksen kohderyhmänä olevan joukkueen peleissä, koska välillä pelaajat menettävät silminnähden uskon omaan tekemiseensä. Samat pelaajat todistetusti osaavat tehdä huippusuorituksia, joten kyse ei ole heidän osaamisestaan. Kaikki tapahtuu pään sisällä. Valmentaja on toistanut moneen kertaan sekä harjoituksissa että peleissä, että pitää uskoa omaan tekemiseen, joten havaintojen perusteella voidaan sanoa, että Isomäki totetuttaa tätä pelaajien keskuudessa tärkeäksi koettua tehtävää.

Kuten aikaisemmin todettiin, valmentajalla on monia vastuita joukkueessa. Harjoituksissa ja peleissä on ollut nähtävillä, että Isomäki hallitsee nämä vastuut hyvin. Riskien minimointi, pelaajien hyvinvoinnista huolehtiminen ja oikeanlaisten liikeratojen opettaminen ovat kaikki tulleet esille hänen toiminnassaan. Valmentajan hyvä kommunikointi ja sen edistäminen pelaajien välillä kertovat myös joukkuehengen edistämisestä.

Vastausten perusteella pelaajat luettelevat enemmän asioita valmentajan tärkeimmiksi tehtäviksi kuin Isomäki itse, mutta hän tuskin kiistäisi myöskään pelaajien listalta löytyviä asioita, jos häneltä niistä kysyttäisiin.

#### **5.2.4 Pelaajien ja valmentajan välinen kunnioitus**

Vastausten perusteella pelaajat osoittavat kunnioitustaan kuuntelemalla valmentajan ohjeita ja olemalla kiitollisia niistä. Kunnioitusta osoitetaan myös toimimalla saatujen ohjeiden ja neuvojen mukaisesti. Pelaajien vastausten mukaan valmentajaa on helppo uskoa ja kunnioittaa, koska hän on roolissaan uskottava. Kunnioitusta herättävänä tekijänä pelaajat pitävät myös hänen pitkää pelikokemustaan ja sitä, että hän osaa näyttää tekniikoita.

Pelaajat kuvailevat kunnioitusta molemminpuoliseksi ja arvostavaksi. Selvää kunnioitusta "ylempää" ja kokeneempaa kohtaan esiintyy etenkin siksi, että valmentaja laittaa paljon vapaa-aikaansa joukkueen kehittämiseen. Pelaajat huomioivat vastauksissa, että valmentaja kunnioittaa pelaajia myös ihmisinä.

Isomäki kuvaili kunnioituksen osoituksina sitä, että pelaajat tulevat treeneihin ja peleihin, tekevät asioita, joista sovitaan, ja uskaltavat lähestyä häntä kaikissa asioissa. Isomäki kertoi osoittavansa kunnioitusta pelaajia kohti kuuntelemalla ja kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti ja täysin tuomitsematta, ja osoittamalla, että kaikki ovat yhtä tärkeitä.

Omien havaintojen ja kokemusten perusteella kunnioitus toimii samalla tavalla kuin lojaalisuus. Kuten Wooden (2017) opettaa, lojaalisuus ylhäältä alas kannustaa lojaalisuuteen myös kohti ylempiä tahoja, joten kun valmentaja kunnioittaa pelaajia, on pelaajien helpompi kunnioittaa valmentajaa. Harjoituksissa ja peleissä on ollut nähtävillä tämä molemminpuolinen kunnioitus.

#### **5.2.5 Valmentajan käyttämät motivointitavat**

Valmentajan toimiviksi motivointitavoiksi pelaajat nostivat positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen, kannustuksen, kehityksen huomioinnin sekä positiivisen otteen ja asenteen. Pelaajia motivoi vastausten mukaan myös se, että valmentaja osoittaa seuraavansa kaikkien tekemistä ja on kiinnostunut auttamaan tarvittaessa.

Pelaajat kokevat myös sen motivoivana, että valmentaja kertoo miksi suoritus kannattaa tehdä hyvin ja näyttää kuinka se tehtäisiin oikein. Silloin on eväitä tehdä seuraava suoritus oikein ja haluaa pyrkiä siihen lopputulokseen, jonka valmentaja näytti. Yhtenä motivoivana tekijänä mainittiin myös kunnan ärähdys silloin, kun ei tehdä asioita kunnolla. Vastauksissa korostettiin valmentajan roolia motivoinnissa etenkin niissä tilanteissa, kun on epäonnistunut, koska valmentaja voi auttaa keskittymään seuraavaan suoritukseen ja antaa neuvoja sen onnistumiseen.

Isomäki vastasi omasta puolestaan tähän, että viime kädessä pelaajan tulee itse tajuta suorituksista, kun ne menevät hyvin. Hän korosti oman tekemisen kautta tulevia oivalluksia ja se on ollut havaittavissa monta kertaa harjoituksissa. Isomäki kysyy usein harjoitteiden jälkeen, että mitkä asiat niissä onnistui pelaajien mielestä. Hän myös pyrkii korostamaan onnistumisen tunteita, ja sekin on nähtävillä harjoituksissa jatkuvana kannustamisena ja kehumisena.

Isomäen toiminnassa on näkynyt paljon tapoja, jotka motivoivat pelaajia, vaikka hänen mielestä päävastuu motivoitumisesta onkin pelaajalla itsellään. Positiivisella tavalla annettu palaute, on se sitten sisällöltään korjaavaa tai kehuva, on näyttänyt olevan hyvä tapa motivoida pelaajia etenkin silloin, kun on epäonnistuttu.

Motivointi on Krzyzewskin (2017) mukaan se ekstratyöntö, jota tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Ja koska tällä sarjatasolla motivoinnin keinona ei ole ulkoisia palkkioita, on sisäisten palkkioiden saaminen ensiarvoisen tärkeää. Tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä nostattaa mielialaa ja joukkuehenkeä todella paljon, ja joskus hurmoksellinen joukkuehenki saattaa kaataa jopa taidollisesti parempiakin joukkueita. Siksi motivointi on äärimmäisen tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### **5.2.6 Valmentaja joukkuehengen rakentajana**

Vastauksista nousi esille, että pelaajat näkevät joukkuetta rakentavana tekijänä valmentajan tasapuolisen tavan kohdella pelaajia ja antaa heille palautetta. Myös joukkueen näkeminen kokonaisuutena nousi yhdistävänä asiana vastauksissa. Vastauksissa nostettiin myös esille se, että valmentaja edistää joukkuehenkeä tutustuttamalla pelaajia toisiinsa ja kannustamalla heitä kommunikoimaan keskenään.

Yhdistävänä asiana vastauksissa oli myös valmentajan iloitseminen joukkueen onnistumisesta ja kannustaminen sekä yksilö- että joukkuetasolla. Pelaajat huomioivat, että valmentaja voi vaikuttaa pelaajien sitoutumiseen antamalla kaikille mahdollisuuden harjoitella ja kehittyä taitotasosta riippumatta. Valmentajan sanotaan olevan myös hyvänä esimerkkinä joukkueelle ja hän voi myös ratkaista mahdollisia joukkuehenkeä huonontavia konflikteja.

Isomäki totesi joukkuehengen rakentamisesta, että hän voi rakentaa sitä osoittamalla, että jokainen pelaaja on tärkeä ja joukkuetta yhdistää yhteinen tavoite. Hän myös kertoi haluavansa varmistaa, että jokainen arvostaa toisiaan joukkueessa. Osallistuvan havainnoinnin perusteella pelkästään Isomäen läsnäolokin karsii negatiivista ilmapiiriä. Hänen paikalla ollessaan ei ole minkäänlaista konfliktiriskiä. Harjoituksissa ja peleissä on myös aina hyvä henki, kaikki saavat tasapuolisesti palautetta, eikä kukaan saa erityiskohtelua.

## 5.2.7 Suoritustapa vs lopputulos

Tämä kysymys jakoi pelaajien kesken mielipiteitä. Enemmistö on kuitenkin sitä mieltä, että suoritustapa on tärkeämpi. Sitä perusteltiin muun muassa sillä, että on parempi hävitä hyvällä pelillä kuin voittaa huonolla pelillä, koska huonolla pelillä voitetusta pelistä ei opi mitään. Perusteluksi kerrottiin myös, että suoritustapa määrittää pitkälti olotilan, joka onnistumisesta tai epäonnistumisesta jää. Jos lopputulos ei ole toivottu, mutta tietää tehneensä kaiken oikein, epäonnistuminen on helpompi hyväksyä.

Pelaajat perustelivat, että suoritustapaa hiomalla varmistetaan, että asiat opitaan tulevaisuuttakin varten. Hyvällä suoritustavalla myös lopputulos on kestävämpi ja kehittävämpi vaikka suorituksen lopputulos olisikin heikompi. Perusteluksi mainittiin myös, että oikeaoppisesti tehdyt suoritukset pienentävät loukkaantumisriskiä.

Lopputuloksen tärkeyttä perusteltiin sillä, että loppujen lopuksi vain tulostaulun numeroilla on merkitystä. Aina suoritustapa ei voi olla täydellinen ja täydellisellä tavalla tehty suoritus ei myöskään aina tarkoita automaattisesti positiivista lopputulosta. Vastauksissa myönnettiin, että epärehdillä tai rumalla pelillä tullut voitto ei välttämättä tunnu ansaitulta, mutta kilpailuhenkisyys on sen verran korkea, että voitolla on suurin merkitys.

Perusteluksi lopputuloksen tärkeydelle kerrottiin myös, että keskittyminen on paljon helpompi suunnata esimerkiksi helpon pallon nostamisessa siihen, että tavoitteena on saada täydellinen nosto passarille. Jos keskittyy ainoastaan suoritustapaan ja asentoihin, keskittyminen karkaa pääasiasta eli pallosta. Vastauksissa myönnettiin, että on olemassa teknisiä asioita, jotka helpottavat nostamista, mutta tyylin pitäisi olla vapaa.

Valmentajan vastaus yhtyy enemmistön mielipiteeseen siitä, että suoritustavalla on enemmän merkitystä pitkällä juoksulla, koska oikealla tavalla tehtyjä suorituksia pystyy toistamaan. Tyylejä on kuitenkin monenlaisia ja Isomäkikin summasi haastattelun loppuun, että ei odota muuta kuin pelaajien omaa parasta. Hän ei siis halua sitoa ja muokata pelaajia tiettyyn muottiin. Tyyli on vapaa, kunhan sen pystyy toistamaan.

Suoritustavan käsitteleminen on suorituksen johtamista puhtaimmillaan. Wilsonin mukaan suorituksen johtaminen on prosessi, joka mahdollistaa yksilön löytämään ja käyttämään niitä ratkaisuja, jotka sopivat hänelle henkilökohtaisesti parhaiten (Wilson 2007, 13). Urheilussa suorituksen johtaminen on sekä valmentajan että urheilijan itsensäkin vastuulla, mutta kuitenkin eniten urheilijan vastuulla.

Molemmissa mielipiteissä on puolensa käytännössä. Valmentavan johtamisen mukaan lopputuloksella on enemmän merkitystä, koska valmentavan johtamisen teoriassa koros-

tetaan ratkaisukeskeisyyttä, mutta kuten vastauksista voi huomata, mielipiteet jakautuvat pelaajien kesken. Kyselyn saamista vastauksista voi päätellä, että urheiluvalmennuksessa nämä molemmat tulee ottaa huomioon, koska on olemassa pelaajia, joita motivoi enemmän suoritustavan käsittely, ja pelaajia, jotka arvottavat lopputuloksen tärkeämmäksi.

### **5.2.8 Onnistumisten ja epäonnistumisten käsittely**

Kysymyksen saamien vastauksien perusteella pelaajat pitivät tärkeänä sitä, että negatiivista ja positiivista palautetta annetaan tasapuolisesti. Palautteen halutaan myös olevan realistista ja kaunistelematonta, mutta se pitäisi antaa kuulostellen, sillä reaktiot ovat yksilöllisiä. Palautteen halutaan olevan kuvailevaa ja yksityiskohtaista, jotta siitä voi saada jotain hyötyä irti.

Vastausten mukaan palaute pitäisi antaa aina kehittymisen näkökulmasta, riippumatta siitä oliko suoritus onnistunut vai epäonnistunut. Sen tulisi olla rohkaisevaa ja asiallista, ja keskittyä suorittamiseen ja suoritukseen. Palaute ei saisi pelaajien mielestä myöskään mennä henkilökohtaisuuksiin. Vastauksissa esiintyi myös toive, että palaute annettaisiin koko joukkueelle, koska sen arvellaan kasvattavan joukkuehenkeä.

Pelaajat ovat vastausten perusteella yleisesti ottaen sitä mieltä, että sekä onnistumisia että epäonnistumisia tulee käsitellä. Heidän mielestään enemmän tulisi kuitenkin korostaa oikein tehtyjä asioita, koska se nostaa itsevarmuutta. Kehuja ei tule pantata, muttei niitä myöskään pitäisi antaa turhaan. Positiivisen palautteen tulisi vastausten mukaan muodostaa pelaajan käsitystä hänen omista vahvuuksistaan ja herättää havaitsemaan, että valmentaja huomaa ja huomioi nämä vahvuudet. Joukkue ei kehity pelkästään positiivisella palautteella, mutta liika negatiivinen palaute voi lamaannuttaa pelaajat.

Vastausten mukaan epäonnistumisten käsittely palautteessa tulisi muotoilla sellaiseen muotoon, jonka kautta pelaaja itse tajuaisi virheensä. Korjaavan palautteen pitäisi sisältää aina jotain konkreettista, jotta epäonnistumiset olisi mahdollista karsia pois tulevaisuudessa. Palaute tulisi antaa neutraalisti ja sen tulisi keskittyä kuvailemaan miten hyvään suoritukseen voi päästä.

Isomäki kertoi, että epäonnistumisten sattuesssa hän pyrkii kertomaan kuinka seuraavalla kerralla voi suoriutua paremmin. Hän korosti, että virheitä ei saa pelätä, mutta totesi, että epäonnistumiset ovat yleensä seurausta siitä, että pelaaja ei ole läsnä eikä mieti miä tekee – siksi hän pyrkii saamaan pelaajat ajattelemaan.

Coaching-maailmassa virheet ovat oppimiskokemuksia. Tärkeänä pääperiaatteena on myös Wilsonin (2007, 12–13) mukaan ratkaisukeskeisyys eli se, että keskitytään ennem-



min ratkaisun saamiseen kuin itse ongelmaan. Wilsonin mukaan valmentavan johtamisen tapa antaa palautetta on pyytää valmennettavia keksimään palaute itse (Wilson 2007, 30). Toiminnan tarkkailun perusteella Isomäki tekee tätä paljon harjoituksissa: ennen kuin hän sanoo omat havaintonsa, hän kysyy, miten harjoite meni pelaajien mielestä ja mitä heille jäi mieleen.

### **5.2.9 Valmentajan keinot viestiä palautetta**

Vastausten mukaan valmentaja viestii palautetta suullisesti harjoituksissa ja peleissä kommentoimalla. Hän kerää pelaajat kasaan ja kertoo todenmukaisesti hyvät ja huonot asiat esimerkiksi pelin tai treenin jälkeen, ja yleensä myös heti suorituksen jälkeen. Pelaajien mukaan hän antaa palautetta sekä henkilökohtaisesti että koko joukkueelle. Vastauksissa nousi esille myös non-verbaalisia viestinnän muotoja, kuten esimerkiksi kehonkieli, eleet, ilmeet, katseet, kosketus, äänenpaino ja -sävy sekä puheen tempo.

Isomäki mainitsi haluavansa käyttää mahdollisimman monipuolista viestintää, koska tietää, että ihmiset oppivat eri tavoilla. Pelaajien vastauksista näkyi juuri tämä pointti, koska toiset nostivat esille enemmän viestinnällisiä keinoja ja toiset kokivat merkitykselliseksi mainita vain suullisen viestinnän. Viestinnällisten keinojen merkityksestä kertoo se, että monta eri keinoa nostettiin esille.

Aivan kaikki pelaajat eivät koe palautetta tulevan muualla, kuin harjoituksissa ja peleissä. Todellisuudessa valmentaja kuitenkin viestii palautetta myös muilla tavoilla. Hän viestii esimerkiksi harjoituksiin ja peleihin ilmoittautumisesta ja laittaa opetuksellisia videoita whatsappin ryhmäkeskusteluun. Tästä voi päätellä, että kaikki pelaajat eivät lue ryhmäkeskustelun viestejä tai ainakaan niiden sisällölle ei anneta kovin paljon painoarvoa.

Kuten jo toimivassa palautteessa mainittiin, non-verbaalisella viestinnällä voi kertoa paljon vuorovaikutuksen toiselle osapuolelle (Kielijelppi 2017). Kinesiikka ja paralingvistiset piirteet vaikuttavat paljon kuulijan tulkintaan puhujasta ja sanoman merkityksestä. Isomäen käyttämällä kinesiikalla eli eleillä, ilmeillä, kehonkielellä ja katseella, on suuri sanomaa vahvistava vaikutus. Yhtä paljon hänen sanomaansa vahvistaa myös hänen puheessa pitämänsä tauot, äänensävy, -paino ja puheen tempo. Pelaajat ottivat esille myös haptiikan eli koskettamisen, kun esille nostettiin se, että Isomäki korjaa asentoja fyysisesti koskemalla.

### **5.2.10 Valmentajan vahvuudet pelaajien näkökulmasta**

Vastausten perusteella valmentajan vahvuuksina nähdään pääsääntöisesti positiivisuus ja hyvän ilmapiirin ylläpito, tasapuolisuus, helposti lähestyttävä olemus ja empaattisuus.

Myös asiantuntijuus, kokemus ja näkemys kovatasoisestakin naislentopalloilusta ovat pelaajien mukaan valmentajan vahvuuksia, koska näiden perusteella ohjeita on helppo uskoa. Pelaajat mainitsivat myös sinnikkyuden, oikeudenmukaisuuden, innostuneisuuden ja energisyyden valmentajan vahvuuksina.

Vastauksissa mainittiin myös kyky antaa ymmärrettävässä ja toteuttamiskelpoisessa muodossa ohjeita ja rakentavaa palautetta. Pelaajat katsovat vahvuudeksi myös kyvyn kehittää pelaajia sekä henkilökohtaisesti että koko joukkuetta ryhmänä. Motivoiva ja kannustava asenne sekä valmentajan taito käyttää auktoriteettiaan oikein mainittiin myös vahvuuksina.

Isomäki itse arveli pelaajien arvostavan hänen pitkää peliuraansa ja tietotaitoa, ja siinä hän oli oikeassa. Vahvuutena hän arveli pelaajien pitävän myös sitä, että hän ei komenna vaan on helposti lähestyttävä, maanläheinen eikä jätä ketään ulkopuolelle. Nämäkin asiat löytyivät pelaajien listalta.

Vuorisen (2017) mukaan kaikkien pitäisi kannustaa toisiaan löytämään omat vahvuutensa. Pelaajien mainitsemista valmentajan vahvuuksista löytyi monta asiaa, joita Isomäki ei maininnut vahvuuksikseen, mutta jotka pelaajat näkevät vahvuuksina. Myös valmentajan vahvuuksista tulisi puhua, koska hänkin on osa joukkuetta ja hyvän huomaaminen myös pelaajien suunnalta pönkittää ryhmäsynergian toimivuutta. Ja niin kuin Vuorinen (2017) opettaa, vahvuuksia tulisi aina käyttää toisten hyväksi.

## 6 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä pääluvussa käsitellään ensin tutkimuksen validiteettia, sen jälkeen reliabiliteettia ja viimeisenä johtopäätöksiä ja suosituksia. Tutkimustulosten pohjalta muodostetaan valmentavan johtamisen ja palautteenantamisen teoriaan nojaten perusteltuja johtopäätöksiä. Näiden pohjalta annetaan myös ehdotuksia siitä, mitkä palautteenantotavat toimivat parhaiten urheilujoukkueen valmennuksessa ja mitä edellytyksiä valmentavan johtamisotteen käyttäminen asettaa.

Suuri osa tutkimustuloksista oli odotettavissa, mutta teoriapohja antoi perusteluja omille oletuksille ja tuntemuksille. Tämä opinnäytetyö ei olisi onnistunut ilman joukkueen pelaajien ja valmentajan panosta. Suuri apu oli myös opinnäytetyöohjaajasta, joka auttoi muodostamaan itselle tärkeästä aiheesta toimivan kokonaisuuden, jolla on myös akateemista arvoa.

Mahdollisena jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tietää, miten kunkin pelaajan aikaisemmat kokemukset eri valmentajista ovat muovanneet heidän käsitystään hyvästä valmentamisesta ja motivoinnista. Vastaava tutkimus voitaisiin suorittaa myös joukkueelle, jossa on vain miespuolisia henkilöitä, koska olisi mielenkiintoista tietää, miten sukupuoli vaikuttaa vastauksiin ja näkemyksiin.

### 6.1 Validiteetti

”Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää.” (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017.)

Tutkimuksen validiteettia puoltaa muun muassa se, että tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta, koska ne on muodostettu pelaajilta ja valmentajalta saatujen vastausten sekä viitekehysten perusteella. Kyselyllä ja haastattelulla saatiin tuloksia perustelemaan teoriaa, ja osallistuvalla havainnoinnilla nähtiin valmennustapoja käytännössä.

Tutkimuksen validiteettia puoltaa myös se, että tutkimuksen aineistonkeruumenetelmillä mitattiin asioita, jotka auttoivat tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa. Kysymykset olivat sekä haastattelututkimuksessa että kyselytutkimuksessa avoimia ja sisällöltään relevantteja. Tutkimuksen teoriassa käytettiin asiantuntijoiden opetuksia ja mietteitä, joten se, että kysymykset muodostettiin näiden teorioiden pohjalta, puhuu validiteetin puolesta. Vastajia informoitiin kyselystä ja haastattelusta sekä siitä, että harjoituksissa tehtiin myös osal-

listuvaa havainnointia, joten vastauksia ei millään tavalla myöskään huijattu keneltäkään tai keksitty päästä.

Teoriapohjassa pyrittiin myös käyttämään alle 10 vuotta vanhoja lähteitä, joten tieto on kohtalaisen tuoretta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että niistä saatu tieto vastaa viitekehksessä esiintyviä teorioita toimivista palautteenantotavoista ja valmentamisesta.

## **6.2 Reliabiliteetti**

”Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. --käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia.” (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017.)

Tutkimuksessa käytetyllä tutkimusmenetelmällä saavutettiin tarkoitetut tulokset. Tavoitteena oli selvittää valmentavaan johtamiseen sekä palautteen antamiseen nojautuvat valmennuskäytännöt urheilujoukkueessa, ja siinä myös onnistuttiin.

Haastattelu- ja kyselytutkimus antoivat tarkat kuvat valmentajan ja pelaajien näkemyksistä. Vastaukset olivat jokaisen henkilökohtaisia mielipiteitä, joten samalla menetelmällä toistettu tutkimus saattaisi tuoda erilaisia vastauksia esille, mikä on reliabiliteettia heikentävä asia. Reliabiliteetin puolesta puhuu kuitenkin se, että vastauksissa on mainittu hyvin paljon samoja asioita.

## **6.3 Johtopäätökset ja suositukset**

Tässä luvussa muodostan tutkimustulosten perusteella ja johtopäätösten kautta vastauksen kysymykseen: mitkä palautteenantotavat toimivat parhaiten urheilujoukkueen valmennuksessa. Avaan myös toimivien palautteenantotapojen edellytyksiä ja sitä, mitä piirteitä valmentajasta täytyy löytyä, jotta hän voi mahdollistaa näiden palautteenantotapojen hyödyn.

Monipuolinen non-verbaalisen viestinnän käyttö vahvistaa palautteen perille menemistä, koska käyttämällä montaa eri tapaa saadaan eri tavoilla oppivat ihmiset ymmärtämään asioita. Valmentajan on hyvä olla erinomainen kommunikoija, jotta hän voi saada saman sanoman eri tavoilla opetettuna kaikille.

Parhaiden palautteenantotapojen toimivuuden edellytyksenä on molemminpuolinen pelaajien ja valmentajan välinen kunnioitus, koska se vaikuttaa palautteen sävyyn, sisältöön, arvostamiseen ja omaksumiseen. Pelaajat, jotka kunnioittavat valmentajaansa ja kokevat

valmentajan kunnioittavan heitä, kuuntelevat valmentajan antamia ohjeita ja haluavat kehittyä.

Molemminpuolinen kunnioitus myös helpottaa kommunikointia ja hyvä kommunikointi on yksi huipputiimin piirre. Koska kaikki lähtee yhteistyöstä, niin ilman kommunikointia ei voi syntyä huipputiimiä eikä myöskään palautteenantorinkejä. Voin myös kokemuksieni perusteella sanoa, että kunnioitus antaa enemmän painoarvoa palautteen sisällölle.

Valmentajan tulee myös olla tarpeeksi helposti lähestyttävä, jotta vuorovaikutus voi olla molemminpuolista ja pelaajat uskaltavat lähestyä häntä. Valmentajan on myös tärkeää tuntea valmennettavansa, koska palautteeseen reagoiminen on kovin yksilöllistä. On olemassa pelaajia, jotka suosivat sämpylämallia palautteenannossa ja niitä, jotka eivät pidä siitä mallista. Tärkeä taito valmentajalle on osata tulkita pelaajistaan se, millaista palautteenantotapaa hänen pitää käyttää.

Kannustaminen ja arvokkuuden pitäminen niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä on sekä teorian että pelaajien mielestä yksi valmentajan tärkeimmistä tehtävistä. Tällainen käytös valmentajalta viestii positiivisia signaaleja pelaajille, eikä heidän suorituksiaan painosta ainakaan valmentajan viha tai aggressiivisuus.

Valmennettavan läsnäolon merkitys on suuri, koska se vaikuttaa palautteen perille menemiseen ja omaksumiseen. Jos pelaaja ei ole henkisesti mukana siinä, mitä tekee, menee palautekin yleensä ohi korvien eikä toiminnassa ole havaittavissa muutoksia. Silloin suorituksen laatuun ei tule muutoksia konkreettisista vinkeistä ja yksityiskohtaisesta palautteesta huolimatta. Silloin, kun pelaaja ei ole läsnä, hänellä ei välttämättä ole suorituksen jälkeen kovin suurta muistikuvaa siitä, mitä juuri äsken teki ja mitä hänelle sanottiin, eikä hän siksi myöskään osaa laittaa palautteen antamia ehdotuksia käytäntöön. Suorituksen johtamiseen liittyy kiinteästi tietoisuus ja itsetietoisuus, joilla tarkoitetaan sitä, että tiedetään mitä ympärillä tapahtuu ja koetaan vartalossa se mitä tehdään.

Tutkimuksessa tuli todistetuksi se, että ihmistä ei kannata ajaa puolustuskannalle antamalla syyttävää tai negatiivispainotteista palautetta. Myöskään karjuminen ei tuo lisäarvoa palautteen sisällölle, päinvastoin se heikentää sitä. Teorian, haastattelun ja kyselyvastauksien sekä havainnoinnin perusteella palautteen tulee aina olla yksityiskohtaista ja empaattisesti annettua, oli sitten pääpointtina korjaaminen tai onnistumisista oppiminen.

Määrällisesti palautetta tulisi antaa tasaisesti kaikille ja tarpeeksi usein. Tyhjiä sanoja ei kuitenkaan arvosta kukaan, vaan palautteen tulee joka kerralla olla jollain tavalla informatiivista. Palautteenannolla voi tulosten perusteella olla vaikutusta myös joukkuehenkeen. Joidenkin pelaajien mielestä se, että palaute annetaan koko joukkueelle, kasvattaa jouk-

kuehenkeä. Myös se, että ketään ei ylistetä ylitse muiden tai kontrastina potkita henkisesti, vaikuttaa joukkueen toimivuuteen. Määrällisesti ja laadullisesti tasapuolinen palautteenanto mahdollistaa kaikkien kehittymistä.

Palautteen täytyy olla hyvin perusteltua, jotta se voi olla laadukasta. Korjausehdotukset tulee antaa positiivisella sävyllä, eikä palaute saa koskaan kohdistua ihmisen henkilökohtaisiin piirteisiin.

Riskienhallintaan liittyvässä palautteessa paras palautteenantotapa on suoraviivainen ja neutraali palaute. Riskienhallinta liittyy urheilussa kuitenkin pääsääntöisesti urheilijan hyvinvointiin, mikä tarkoittaa oikeanlaisten liikeratojen tekemistä loukkaantumisriskin pienentämiseksi, ravitsemuksesta huolehtimista, täydellistä toipumista loukkaantumisista ennen kuin aloitetaan harjoittelu uudestaan, fyysisen kunnon ylläpitämistä ja kuten aikaisemmin mainitsin, esteettömyyttä alueella, jossa suorituksia tehdään. Tällä vastuualueella tapahtuvat virheet saattavat johtaa pahimmillaan urheilu-uran päättymiseen.

Palautteen täytyy tulla ymmärrettävässä ja toteuttamiskelpoisessa muodossa, eikä se saa koskaan olla ympäröivää, vaan sen pitää olla yksityiskohtaista ja kuvailevaa. Mikäli palautteessa käsitellään sekä onnistumista että epäonnistumista, täytyy näiden olla hyvässä tasapainossa palautteen sisällössä. Liika negatiivinen palaute lannistaa, ja tyhjästä nyhjäisty kehu tai pään silittely ei myöskään kohota motivaatiota. Sekä pelaajilla ja valmentajilla että teoriapohjan artikkeleiden ja kirjallisuuden perusteella parhaanlainen palaute on sisällöltään yksityiskohtaista ja kuvailevaa ja avustaa seuraavan suorituksen tekemisessä.

Positiivisen pedagogiikan mukaan ihmisen aivot ovat mestareita oppimaan negatiivisista kokemuksista. Mutta onko se negatiivinen se, mitä haluamme muistaa? Haluammeko muistella virhettä vai onnistunutta suoritusta? Onnistumisten painottaminen ja onnistumisen kokemusten lisääminen ovat positiivisia joukkueen mielialaa sekä joukkuehenkeä ja itsevarmuutta kohottavia asioita. Positiivisen palautteen tulisi muodostaa pelaajalle käsitys hänen omista vahvuuksistaan. Positiivista palautetta ei pidä pantata ja pitäisi aina pyrkiä huomaamaan hyvä kaikkien ympärillä olevien ihmisten toiminnassa.

Pelaajat ja valmentaja olivat sitä mieltä, että epäonnistumisen jälkeinen palaute tulisi muotoilla sellaiseen muotoon, jonka kautta pelaaja itse tekisi oivalluksia, ja sen tulisi keskittyä kuvailemaan sitä, miten hyvään suoritukseen voi päästä. Sama periaate on myös valmentajan johtamisen punaisena lankana: tavoitteena on, että valmennettava tajuaa asioita itse.

Korjausehdotukset tulisi linkittää aina odotettuun lopputulokseen. Pelaajien vastauksista tämä nousi esille siinä muodossa, että he pitivät motivoivana tekijänä sitä, että valmentaja kertoo, mitä pitää ottaa huomioon ja näyttää miten suoritus tehdään oikein, koska siinä näkyy toivottu lopputulos. Pelaajat myös pitivät siitä, että valmentaja kertoo miksi joku suoritus kannattaa tehdä hyvin, ja miten hyvään lopputulokseen voi päästä.

Tavoitteista on tärkeää olla kartalla. On tärkeää tietää, että minne ollaan menossa ja tavoitteen asettaminen yhdessä sitoo joukkuetta yhteen. Joukkueella tulee olla yhteinen tavoite, mutta valmentajan olisi hyvä olla myös tietoinen pelaajien henkilökohtaisista tavoitteista. Positiivisten tavoitteiden asettaminen on toimiva tapa motivoida. Tämä saa perusteluja Wilsonin EXACT-mallin teoriasta löytyvästä aivojen retikulaarisella aktivointijärjestelmän toiminnasta ja Vuorisen positiivisen pedagogiikan hyvän levittämisen sanomasta.

Valmentajalta tulisi aina saada pelaajan omaa tietoisuutta ja vahvuuksia herättelevää palautetta, koska taitavakin pelaaja voi luhistua paineen alla ilman uskoa omaan tekemiseensä. Krzyzewskinkin mukaan usko, joka on itsevarmuuden ainesosa, voi viime kädessä määritellä sen, että tuleeko pelin tulokseksi voitto vai tappio.

Tutkimustulokset vahvistavat, että edellä mainitsemani palautteenantotavat toimivat parhaiten, joten valmentajien olisi hyödyllistä ottaa nämä huomioon valmennuksessa. Sarjatasosta riippumatta huomion arvoisena kohteena valmennuksessa tulisi aina olla sisäinen palkitseminen ja sen sisällössä kulkee tärkeänä toimijana palautteenanto. Alemmilla sarjatasoilla harvemmin maksetaan rahallisia palkkioita pelaajille, joten ensisijaisen tärkeäksi nousee henkisten palkkioiden käyttäminen motivoinnin lähteenä. Silloin, kun ulkoisia palkkioita ei tule, on erittäin tärkeää, että urheilija kokee annetun palkkion motivaatiota kasvattavana tekijänä, eikä tunne itseään henkisesti ”alipalkatuksi”.

## Lähteet

- Association for Coaching. 2017. Why coaching? Luettavissa: <https://www.associationforcoaching.com/page/WhyCoaching>. Luettu: 14.11.2017.
- Bokma, A. 2013. 15 ways to give great feedback. Coaches Plan/Plan du Coach, 1, 3, s. 23–25.
- Bratton, J. & Gold, J. 2007. Human resource management, Theory and Practice, 4th edition. Palgrave Macmillan. United Kingdom.
- Carpentier, J. & Mageau, G. 2016. Predicting Sport Experience During Training: The Role of Change Oriented Feedback in Athletes' Motivation, Self-Confidence and Needs Satisfaction Fluctuations. Journal of Sport & Exercise Psychology, 38, 1, s. 45–47.
- Coach K 2017. Keywords for success. Luettavissa: <http://coachk.com>. Luettu: 20.9.2017.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2017. MyNet. Opiskelu. Raportointiohjeet. Intranet. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Luettu: 14.11.2017.
- Isomäki, N. 8.11.2017. Valmentaja. Naarasleijonat Ry. Haastattelu. Helsinki.
- John Wooden 2017. Pyramid of success. Luettavissa: <http://www.coachwooden.com>. Luettu: 19.9.2017.
- Johnson, S., Wojnar, P., Price, W., Foley, T., Moon, J., Esposito, E. & Cromartie, F. 2011. A Coach's Responsibility: Learning How to Prepare Athletes for Peak Performance. Sport Journal, 14, 1, s. 1.
- Kaisa Vuorinen 2017. Koulutus. Luettavissa: <http://kaisavuorinen.com/#koulutus>. Luettu: 14.11.2017.
- Kaisa Vuorinen 2017. Materiaalit. Luettavissa: <http://kaisavuorinen.com/materiaalit/>. Luettu: 14.11.2017.
- Kielijelppi 2017. Nonverbaalinen viestintä. Luettavissa: <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/nonverbaalinen-viestinta>. Luettu: 31.10.2017.



Maskun Kataja Leopardit 2017. Nora Isomäen treenileiri Hemmingissä. Blogspot. Luettavissa: <http://maskunkataja02-03tytot.blogspot.fi/2013/08/nora-isomaen-treenileiri-hemmingissa.html>. Luettu: 18.11.2017.

Naarasleijonat NALE RY. 2017. Luettavissa: <http://naarasleijonat.sporttisaitti.com/>. Luettu: 16.9.2017.

Sarajärvi, A. Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.

SLU-Julkaisusarja 2012. Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Urheiluseurat 2010-luvulla. Luettavissa: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjlfMTZfNDI1X1VyaGVpbHVzZXVyYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>. Luettu: 25.9.2017.

Suomen Lentopalloliitto Ry. 2017. Luettavissa: <http://www.lentopalloliitto.fi/> Luettu: 16.9.2017.

TED 2017. Talks. Katsottavissa: [https://www.ted.com/talks/john\\_wooden\\_on\\_the\\_difference\\_between\\_winning\\_and\\_success#t-1036920](https://www.ted.com/talks/john_wooden_on_the_difference_between_winning_and_success#t-1036920). Katsottu: 19.9.2017.

William Torbert 2017. Action Inquiry. Luettavissa: <http://www.williamrtorbert.com/action-inquiry/>. Luettu: 24.11.2017.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2017. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047870666.html>. Luettu: 14.11.2017.

Vuorinen, K. 20.1.2016. Huomaa hyvä! Luettavissa: <http://kaisavuorinen.com/blogi/huomaa-hyva-asenna-itsesi-hyvan-huomaamisen-taajuudelle/>. Luettu: 15.11.2017.

Vuorinen, K. 5.3.2016. Positiivisen pedagogiikan dna. Luettavissa: <http://kaisavuorinen.com/blogi/positiivisen-pedagogiikan-dna/>. Luettu: 15.11.2017.

Vuorinen, K. 18.10.2016. Kannusta minut vahvaksi! Luettavissa: <http://kaisavuorinen.com/blogi/kannusta-minut-vahvaksi/>. Luettu: 14.11.2017.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. GROWing human potential and purpose; The principles and practice of coaching and leadership. Fourth edition. Nicholas Brealey Publishing. London.

Wilson, C. 2007. Best practice in performance coaching: a handbook for leaders, coaches HR professionals and organizations. Kogan Page Limited. United Kingdom & USA.